



ESCOLA DE FORTALEÇA

Data de Entrega: 21-10-2004

Data de Avaliação: 25/01/2005

Calificação: *Polivalente 'cum laude'*

b 17262069  
i 19919554

CB 0001904116



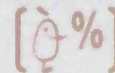
BID. T 6336



UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Facultat d'Economia



Departament de Direcció d'Empreses. Juan José Renau Piqueras

# RENDIMIENTO Y CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS

TESIS DOCTORAL

Presentada por

**PEDRO CANALES RONDA**

Dirigida por

**Dr. D. FRANCISCO TORÁN TORRES**

Catedrático E. U. de Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Valencia

**Dra. Dña. INÉS KÜSTER BOLUDA**

Profesora T. U. de Comercialización e Investigación de Mercados

Universidad de Valencia

VALENCIA, OCTUBRE DE 2004

UMI Number: U603024

All rights reserved

INFORMATION TO ALL USERS

The quality of this reproduction is dependent upon the quality of the copy submitted.

In the unlikely event that the author did not send a complete manuscript and there are missing pages, these will be noted. Also, if material had to be removed, a note will indicate the deletion.



UMI U603024

Published by ProQuest LLC 2014. Copyright in the Dissertation held by the Author.  
Microform Edition © ProQuest LLC.

All rights reserved. This work is protected against  
unauthorized copying under Title 17, United States Code.



ProQuest LLC  
789 East Eisenhower Parkway  
P.O. Box 1346  
Ann Arbor, MI 48106-1346



# Agradecimientos.

Transcurridos unos cuantos años desde que inicie mi actividad profesional como profesor universitario, uno ve cubierta una de las más importantes etapas, la finalización de la Tesis Doctoral.

En el desarrollo y mejora de mi conocimiento científico, que se materializa en el presente documento, han participado diversas personas. Algunas de esas personas puede que ni siquiera lo sepan, estos son todos los alumnos de diversos centros de formación en los que he impartido docencia, especialmente los alumnos de cursos de formación para vendedores, los cuales me han aportado una visión muy cercana a su realidad profesional.

Un segundo grupo, estos conscientes de mi necesidad de ayuda, lo forman las personas que se han implicado de forma más o menos directa en este largo proceso. Entre estos están todos los profesores del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados de la Universidad de Valencia. Dentro de este grupo, debo mencionar especialmente a dos personas sin cuya dedicación no hubiera sido posible esta tesis: Francisco Torán e Inés Küster. Sus comentarios, recomendaciones y apoyo han ido dando forma a este trabajo.

Otro importante grupo lo forman los profesores del Centro Universitario Estema, especialmente las profesoras del área de idiomas por su colaboración en las traducciones, a Azucena Loras en el apartado informático y a María Fuentes por su inestimable ayuda en la parte empírica.



Finalmente, no puedo olvidar a mi familia y a mis amigos. Todos ellos han sabido mostrarme su apoyo, me han ayudado en todo lo que les he pedido y me han dado ánimos cada vez que lo he necesitado. Mención especial para mi padre, que no puede disfrutar de este momento; para mi madre, que se lo merece todo; y para Ana, a quien a partir de ahora le podré dedicar el tiempo que antes no he podido.

Espero que a todos ellos la presente Tesis Doctoral les proporcione al menos una parte de la satisfacción que a mí me causa, y que les devuelva todo su apoyo y generosidad.

# ÍNDICE



**ÍNDICE**

---

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	1
Justificación del estudio y marco conceptual .....	4
Estructura de la tesis .....	8
<b>PARTE I</b>	
<b>CAPÍTULO 1          MARKETING Y DIRECCIÓN DE VENTAS</b> .....	13
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	15
<b>1    MARKETING Y DIRECCIÓN DE VENTAS</b> .....	16
1.1 El papel cambiante de las ventas .....	16
1.2 La actividad de ventas en el seno de la empresa .....	18
1.3 El proceso de venta personal .....	24
<b>2    FUNCIONES BÁSICAS DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS</b> .....	29
2.1 Organización del departamento de ventas .....	30
2.2 Reclutamiento y selección .....	36
2.3 Formación .....	38
2.4 Motivación .....	42
2.5 Remuneración .....	44
2.6 Evaluación y control .....	48
<b>CAPÍTULO 2          CONTROL DEL PERSONAL DE MARKETING</b> .	51
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	53
<b>1    TIPOS DE CONTROL MARKETING</b> .....	55
1.1 Control formal .....	56
1.2 Control informal .....	59
1.3 Control mixto .....	61
<b>2    ENFOQUES DEL CONTROL DEL PERSONAL DE MARKETING</b> .....	63
2.1 Enfoque tradicional del control del personal de marketing .....	64
2.2 Enfoque contingente del control del personal de marketing .....	67
2.3 Marketing audit .....	72
<b>3    CONSECUENCIAS DEL CONTROL</b> .....	75
3.1 Entorno, control y consecuencias .....	77
3.2 Puesto de trabajo y tipos de control .....	78
3.3 Combinación de tipos de control .....	79
3.4 Efectos directos e indirectos del control .....	81
3.5 Perspectiva tradicional y contingente del control .....	83

	3.6 Efectos del sistema de valoración .....	84
4	FEEDBACK, AMBIGÜEDAD Y CONTROL .....	86
<b>PARTE II</b>		
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS VENDEDORES .....</b>	<b>95</b>
	INTRODUCCIÓN .....	97
1	CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS .....	98
2	CONTROL DE RESULTADOS .....	106
	2.1 Control de ventas .....	108
	2.1.1 Sistemas de evaluación .....	109
	2.1.2 Fuentes de información .....	110
	2.1.3 Variables de agregación de la información .....	111
	2.2 Control de costes .....	112
	2.2.1 Coste completo .....	113
	2.2.2 Margen de contribución .....	114
	2.2.3 Procedimiento de análisis de los costes .....	114
	2.3 Métodos de análisis de los resultados .....	115
	2.3.1 Fijación de cuotas .....	115
	2.3.2 Margen de contribución .....	117
	2.3.3 Tendencia de las ventas .....	117
	2.3.4 Cuota de mercado .....	118
	2.3.5 Rentabilidad de las operaciones de venta .....	118
	2.3.6 Jerarquía de ventas .....	119
	2.3.7 Beneficios aportados .....	119
	2.3.8 Costes por actividad .....	119
	2.3.9 Análisis de productividad .....	120
3	CONTROL DEL COMPORTAMIENTO .....	120
	3.1 Mediciones objetivas .....	124
	3.2 Mediciones subjetivas .....	125
	3.3 Métodos de análisis del comportamiento .....	126
	3.3.1 Dirección por objetivos .....	126
	3.3.2 Escalas de comportamiento .....	127
4	CONTROL MIXTO .....	127
	4.1 Métodos de análisis mixto .....	129
	4.1.1 Ranking de actividades .....	129
	4.1.2 Auditoría de ventas .....	130
	4.1.3 Matriz de resultados .....	130
	4.1.4 Benchmarking .....	131
	4.1.5 Calidad total .....	132
5	TEORÍAS DE APLICACIÓN .....	132
	5.1 Teoría de la organización .....	133
	5.2 Teoría de agencia .....	136
	5.3 Análisis del coste de transacción .....	138

5.4	Teoría de la evaluación cognitiva .....	140
5.5	Síntesis de tres teorías .....	141

**CAPÍTULO 4            RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS. PROPUESTA DE UN MODELO .....**    145

	INTRODUCCIÓN .....	147
--	--------------------	-----

1	RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD.....	148
---	--------------------------------	-----

2	MODELOS DE RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD .....	152
---	--	-----

2.1	Modelo contingente de Weitz (1981) .....	152
-----	--	-----

2.2	Modelo de Churchill, Ford y Walker (1994) .....	155
-----	---	-----

2.3	Modelo de Brown y Peterson (1994) .....	159
-----	---	-----

2.4	Modelo de Plank y Reid (1994) .....	162
-----	-------------------------------------	-----

2.5	Modelo de Challagalla y Shervani (1996) .....	165
-----	---	-----

2.6	Modelo de Atuahene-Gina y Michael (1998) y Atuahene-Gina y Li (2002).....	167
-----	---	-----

2.7	Modelo de Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998) .....	170
-----	---	-----

2.8	Modelo de Baldauf, Cravens y Piercy (2001) .....	173
-----	--	-----

2.9	Modelo de Holmes y Srivastava (2002) .....	174
-----	--	-----

2.10	Comparación de los modelos de rendimiento-efectividad	176
------	---	-----

3	PROPUESTA DE UN MODELO .....	179
---	------------------------------	-----

4	CONCEPTOS Y RELACIONES CAUSALES DEL MODELO .....	182
---	--	-----

4.1	Control de la fuerza de ventas .....	182
-----	--------------------------------------	-----

4.2	Profesionalidad de la fuerza de ventas .....	184
-----	--	-----

4.3	Evaluación del comportamiento .....	192
-----	-------------------------------------	-----

4.4	Evaluación del rendimiento .....	197
-----	----------------------------------	-----

4.5	Efectividad de la organización de ventas .....	200
-----	--	-----

**PARTE III**

**CAPÍTULO 5            OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....**    205

1	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	207
---	------------------------------------	-----

1.1	Planteamiento de subobjetivos.....	208
-----	------------------------------------	-----

2	RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN: CUESTIONARIO Y ESCALAS DE MEDICIÓN .....	210
---	--	-----

2.1	Control de los vendedores .....	212
-----	---------------------------------	-----

2.2	Profesionalidad de los vendedores .....	213
-----	---	-----

2.3	Comportamiento de los vendedores .....	214
-----	--	-----

2.4	Rendimiento de los vendedores .....	217
-----	-------------------------------------	-----

2.5	Efectividad de la fuerza de ventas .....	218
-----	--	-----

3	SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN .....	220
	3.1 Perfil de la muestra .....	221
4	METODOLOGÍA EMPLEADA .....	225
5	MEDIDAS DE CALIDAD DE LAS ESCALAS UTILIZADAS: EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA.....	226
	5.1 Escala de control estratégico .....	228
	5.2 Escala de profesionalidad .....	231
	5.3 Escala de comportamiento .....	234
	5.4 Escala de rendimiento .....	236
	5.5 Escala de efectividad .....	238
<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>241</b>
	INTRODUCCIÓN .....	243
1	ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MODELO .....	244
	1.1 Control estratégico .....	245
	1.2 Profesionalidad de los vendedores .....	246
	1.3 Comportamiento de los vendedores .....	247
	1.4 Rendimiento de los vendedores .....	248
	1.5 Efectividad de la fuerza de ventas .....	248
2	CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS: OBJETIVO GENERAL.....	250
3	LA EXCELENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DE VENTA: SUBOBJETIVO UNO.....	260
	3.1 Sistemas de control y excelencia .....	263
	3.2 Profesionalidad y excelencia .....	264
	3.3 Comportamiento y excelencia .....	265
	3.4 Rendimiento y excelencia .....	266
	3.5 Perfil de las organizaciones excelentes .....	267
	3.6 Conclusiones sobre la excelencia en las organizaciones de venta .....	270
4	REMUNERACIÓN, RENDIMIENTO, EFECTIVIDAD Y CONTROL: SUBOBJETIVO DOS.....	271
	4.1 Remuneración, rendimiento y efectividad .....	272
	4.2 Remuneración y control .....	275
5	LA INFLUENCIA DE LA VARIABLE “GÉNERO”: SUBOBJETIVO TRES .....	277

<b>CONCLUSIONES</b> .....	281
1 ALGUNAS REFLEXIONES .....	283
2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN .....	288
3 IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN .....	293
4 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	295
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	297
<b>ANEXO 1</b> .....	323
<b>ANEXO 2</b> .....	329
<b>ANEXO 3</b> .....	337
<b>ANEXO 4</b> .....	341





# **PRESENTACIÓN**



*“No existen malos vendedores,  
sino malos jefes de ventas”*

*R.Skinnes, director de Marketing*

El análisis, desde el punto de vista académico, de los temas relacionados con la venta y los vendedores, ha sido poco tenido en cuenta por los investigadores españoles. Esta escasez de estudios se hace más evidente en cuanto a la parte empírica de los mismos. Los motivos podemos encontrarlos en la mala imagen de la profesión, y al desconocimiento de la importancia de la función del vendedor, e incluso por ser considerado un campo no adecuado para la reflexión teórica o para la investigación (Varela, 1991). No ha ocurrido lo mismo en otros países, especialmente en Estados Unidos, donde los estudios relacionados con el área de ventas, y especialmente su dirección, tiene una gran importancia (Anderson, y Oliver, 1987; Jaworski, 1988; Cravens, Grant, Ingram, LaForge y Young, 1992; Jaworski, Stathakopoulos y Krishan, 1993; Shipley y Jobber, 1994; Oliver y Anderson, 1994 y 1995; Oliver, 1996; Stathakopoulos, 1996; Lewin y Johnston, 1997; Kraft, 1999; Ogbuehi y Sharma, 1999; Taylor, Pettijohn, y Pettijohn, 1999; Weitz y Bradford, 1999; Baldauf, Cravens, y Piercy, 2001 a-b; Barker, 2001; Piercy, Cravens y Lane, 2001; Leihg, Bolman y Comer, 2001; Baldauf, Cravens,; Baldauf, Cravens y Grant, 2002; Deeter-Schmelez, Norman y Goebel, 2002; Graham, 2002; Darr, 2003).

Todo ello contrasta con la importancia que para las empresas tiene la venta de sus productos o servicios, ya que la satisfacción del consumidor debe pasar necesariamente porque éste sea cliente; y para que sea así, alguien debe realizar todas las funciones necesarias para que los intermediarios dispongan de una oferta variada. Esta tarea corresponde fundamentalmente a los

vendedores de la empresa (Rivera y Molero, 1997; Bigné, Küster y Torán, 2003).

Además, una parte importante de los presupuestos de marketing de las empresas se invierte en la fuerza de ventas (Cravens, LaForge, Picket y Young, 1993 a-b; Boyle, 1995), e incluso para muchas organizaciones empresariales los costes directamente relacionados con las acciones de venta superan a las inversiones en publicidad o en otras acciones de comunicación y promoción (Piercy, Cravens y Morgan, 1997). De la dirección hacia el logro de los objetivos empresariales por parte de esta fuerza de ventas se encarga la figura del “Jefe de Ventas”, el cual entre sus muchas funciones tiene las de evaluar y controlar a su equipo de vendedores, con el objeto de que estos sean capaces de desarrollar plenamente todas sus capacidades. Tampoco debe olvidarse el entorno de actuación de la fuerza de ventas de las empresas, un incremento de la presión y la competitividad, reducción de los canales de distribución, reducción del crecimiento económico, etcétera, que supone para estas la necesidad de una mejor gestión de todos sus recursos de venta (Cravens, LaForge e Ingram, 1990; Piercy, Cravens y Morgan, 1997). En este entorno la fuerza de ventas puede ser una importante fuente de incremento de la efectividad de las empresas (Larson, 1997; Baldauf y Cravens, 1999).

## **JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO Y MARCO CONCEPTUAL**

De acuerdo con Manera, Pérez del Campo y Mercado (2000), la dirección de ventas puede definirse como la planificación, organización, ejecución y control de las políticas y estrategias de ventas de una organización, desarrollándose dentro del ámbito del plan global de marketing. Estas funciones son llevadas a cabo por el jefe de ventas, o cualquier otra denominación similar, y su objetivo es manejar a un equipo de vendedores

para obtener ventas que generen beneficios a la empresa y dejar a los clientes satisfechos (Donaldson, 1998).

La importancia de la fuerza de ventas en el éxito de las empresas es extraordinaria. Así, por ejemplo, diversos estudios han probado que la forma de actuar de los vendedores condiciona el éxito empresarial (Küster, 2002). Por tanto, para la correcta dirección de los equipos de venta es fundamental la determinación de los factores y variables que afectan al rendimiento y a la efectividad de la fuerza de ventas (Churchill, Ford y Walter, 1994). Por otro lado, y siguiendo a Piercy, Cravens y Morgan (1997), la evaluación y el control del trabajo de los vendedores, como forma de determinar el rendimiento de los mismos, es de vital importancia en un entorno cada vez más competitivo y en el que las funciones y actividades de los equipos de venta son más variadas y complejas.

En este contexto, la presente tesis se centrará , tras realizar una revisión de la literatura, en analizar la relación entre el rendimiento y la efectividad de las organizaciones de venta de las empresas y los métodos utilizados en la evaluación y el control de los propios vendedores.

En este sentido, el marco conceptual analiza, tras una visión global de la función de dirección de ventas, por un lado, los determinantes del rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas, y por otro, los mecanismos de evaluación y control de la misma. No es nuestra intención realizar un análisis profundo y exhaustivo de estos amplios campos sino resaltar las aportaciones presentes en la bibliografía sobre el tema y que nos son útiles para un mejor desarrollo del presente trabajo.

## **Rendimiento y efectividad de la fuerza de ventas**

Un primer aspecto a tener en cuenta es la diferencia entre los conceptos de rendimiento (*performance*) y efectividad (*effectiveness*), dado que los investigadores no siempre están de acuerdo en que exista esa diferenciación (Weitz, 1981; Szymanski, 1988). De acuerdo con Piercy, Cravens y Morgan (1997), una primera diferencia radica en que la efectividad corresponde a toda la organización de ventas o a una parte de la misma, por ejemplo a un equipo de vendedores, mientras que el rendimiento se refiere a un vendedor.

Por rendimiento deberemos entender un resultado del comportamiento que se evalúa en términos de su contribución a las metas de la empresa, y vendrá determinado por factores que el vendedor puede controlar; es lo que el vendedor hace durante sus actuaciones profesionales (Churchill, Ford, Hartley y Walker, 1985; Churchill, Ford y Walker, 1994; Varela, 1992; Grant y Cravens, 1999; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001-a y b; Piercy, Cravens y Lane, 2001; Román, Ruiz y Munuera, 2002). Por su parte, la efectividad se referirá a algún indicador del resultado del que el vendedor es parcialmente responsable y vendrá determinada por esos factores personales anteriores y además por una serie de factores no sujetos al control de los vendedores, denominados factores no-personales (Varela, 1992) o variables organizativas y ambientales (Churchill, Walker y Ford, 1994).

Para la determinación tanto del rendimiento como de la efectividad, se han desarrollado en la literatura diferentes modelos, o enfoques teóricos, y su aplicación en el campo de actuación de los vendedores, permitirá a la dirección de ventas establecer las líneas de actuación para lograr una organización excelente (Cravens, Grant, Ingram, LaForge y Young, 1992).

## **Evaluación y control de los vendedores**

La investigación sobre la evaluación y el control de los vendedores es importante tanto para los investigadores como para los ejecutivos de venta, tanto para disponer de una información básica y fundamental sobre el mismo, como para permitir establecer las líneas de actuación que permitan alcanzar los objetivos previstos en la estrategia empresarial (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). En este sentido, el control de ventas puede definirse como el nivel en que los jefes de ventas, o supervisores, realizan el seguimiento, dirección, evaluación y recompensa de los vendedores en el desarrollo de su trabajo. (Anderson y Oliver, 1987).

Para la realización del control de los vendedores nos encontramos con dos grandes métodos o sistemas; los que se basan en los resultados obtenidos (análisis de los costes y de las ventas) y los que toman como referencia el comportamiento deseable por parte del vendedor (evaluación personal de cada vendedor) (Anderson y Oliver, 1987; Marshall y Mowwen, 1993 a-b; Canales y Torán, 1998-c; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001; Baldauf, Cravens y Grant, 2002). El control basado en el comportamiento implica un importante nivel de seguimiento, dirección y evaluación de las tareas desarrolladas por el vendedor, y por tanto la recompensa por el cumplimiento no se relacionará con los resultados, sino por el cumplimiento de las acciones que le han sido encomendadas, y estará formada por un salario fijo. Por contra, el control de los resultados supone una escasa supervisión y dirección, siendo el vendedor evaluado por los resultados obtenidos de su trabajo y recompensado en función de los mismos, mediante un sistema de incentivos. Ambos tipos de control son casos extremos y por tanto existen. Lo habitual en la práctica, son sistemas mixtos o híbridos de control de los vendedores (Oliver y Anderson, 1995).



## **ESTRUCTURA DE LA TESIS**

Como se puede observar en la figura 1, esta tesis se estructura en tres partes fundamentales, compuesta por seis capítulos y unas conclusiones y recomendaciones finales.

La primera parte, compuesta por los capítulos 1 y 2, nos sitúa en los ejes de esta tesis, la dirección de ventas y el control del personal, en ambos casos dentro del ámbito del marketing.

En el **capítulo 1**, Marketing y Dirección de Ventas, la finalidad no es otra que presentar los trabajos más recientes en el ámbito de la dirección de ventas con el objetivo último de enmarcar y proporcionar una visión actual del campo de estudio de la presente tesis. Se revisa el lugar que ocupa la función de dirección de ventas dentro del marketing de las empresas, comparándola con el resto de variables, y se analiza brevemente el proceso de la venta personal. Posteriormente, y siguiendo las propuestas de Churchill, Walker y Ford (1994) y Donaldson (1998) se hace un repaso a las principales funciones de la dirección de ventas: organización del equipo, reclutamiento y selección, formación, motivación, remuneración y por último la evaluación y el control de los vendedores. En cada una de dichas funciones se hace referencia a la situación real de las mismas en el mundo laboral actual, según recientes estudios como los de Puri (1993), Berné, Pedraja y Rivera (1997), Saorín y Torán (1998) o Donaldson (1998).

En el **capítulo 2**, Control del Personal de Marketing, se analizan los diferentes tipos de control, que desde la visión del marketing, permiten diseñar acciones encaminadas a mejorar las posibilidades de alcanzar los objetivos previstos. Todo ello con la finalidad de mostrar las diferentes

visiones respecto al control del factor humano en la función empresarial de marketing. Se analiza el enfoque tradicional y el contingente del control del personal de marketing, así como el concepto de marketing audit aplicado a la dirección de ventas. Se analizan las consecuencias, tanto de la aplicación de los diferentes tipos de control del personal de marketing, como las que son consecuencia del proceso de *feedback* que tiene el personal desde sus supervisores y desde sus propios compañeros.

En la segunda parte, capítulos 3 y 4, una vez situado el proceso de dirección de ventas dentro de la función empresarial de marketing, se presentan los elementos principales que forman parte del modelo propuesto de rendimiento y control de la fuerza de ventas.

En el **capítulo 3**, Evaluación y Control de los Vendedores, se hace una revisión del proceso de evaluación y control al que pueden ser sometidos los vendedores, profundizando en los dos métodos básicos de control descritos en la literatura, los métodos basados en los resultados y los basados en el comportamiento (Anderson y Oliver, 1987). Se analizan las ventajas y desventajas de ambos, así como los mecanismos concretos de control más habitualmente utilizados por las empresas. Además, se revisan las diferentes teorías de aplicación que aparecen descritas en la literatura sobre la evaluación y el control de los vendedores.

En el **capítulo 4**, Rendimiento y Efectividad de la Fuerza de Ventas, tras revisar los conceptos de rendimiento y efectividad y el proceso de recogida de información sobre los mismos, se presentan diferentes modelos que analizan los determinantes y las consecuencias del rendimiento y la efectividad, así como las variables que les afectan. Posteriormente se presenta la propuesta de un modelo que recoge la relación existente entre el

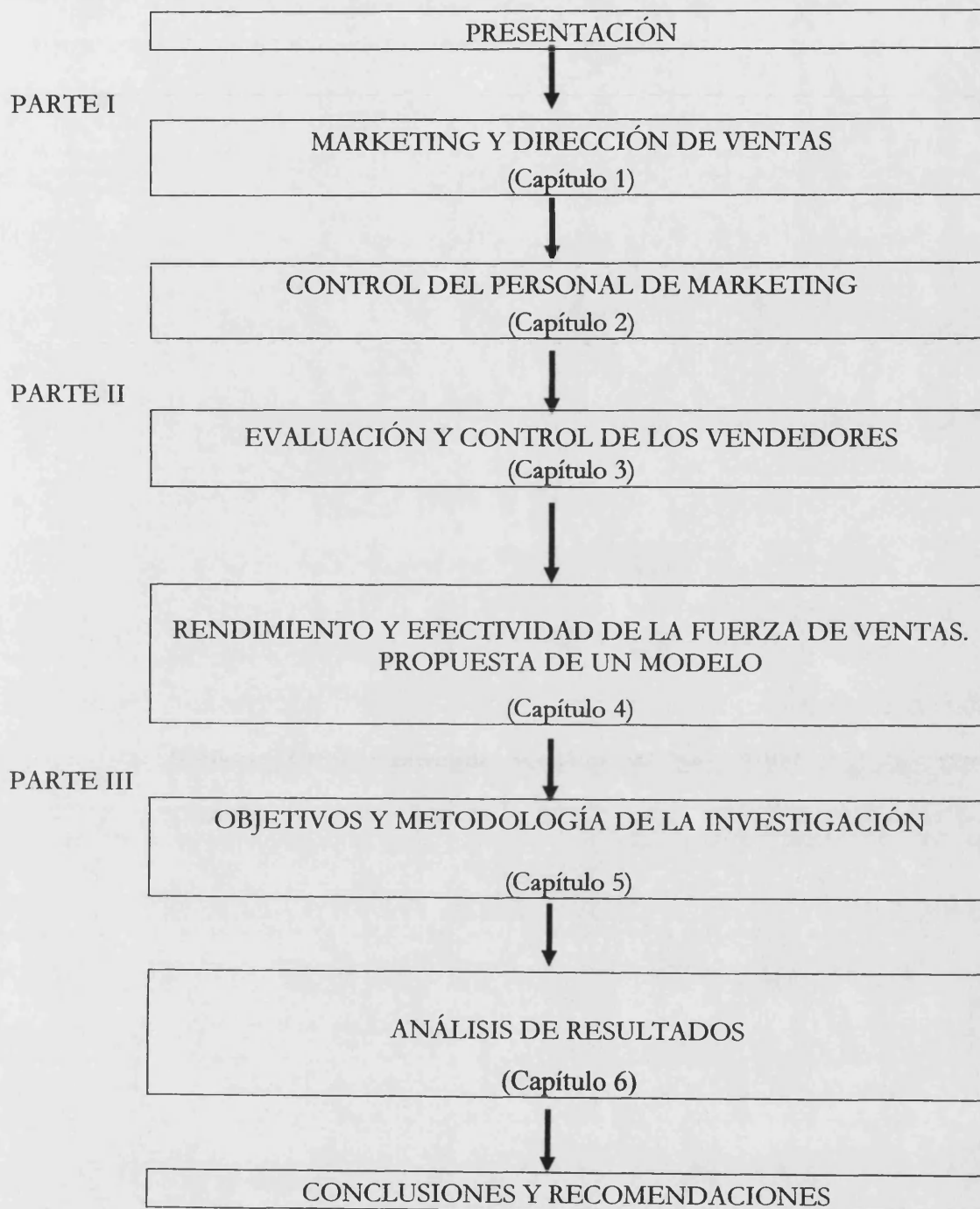
rendimiento de la fuerza de ventas y el tipo de control aplicado por la dirección de la misma.

El **capítulo 5**, Objetivos y Metodología de la Investigación, se basa en la revisión de la bibliografía sobre el tema objeto de esta tesis para plantear los objetivos y subobjetivos de la misma. En este capítulo se describe la metodología empleada en la realización del estudio empírico; se describe el proceso de recogida de la información y las principales características de la muestra utilizada en el estudio. Posteriormente se describen las escalas utilizadas en la elaboración del cuestionario, así como las principales características psicométricas de las mismas.

El **capítulo 6**, Contrastación de Hipótesis y Resultados del Análisis de Datos, tiene por objeto la presentación de los resultados del análisis empírico realizado

Por último, se dedica un apartado a las conclusiones, recomendaciones y limitaciones de esta investigación.

**FIGURA 1.- ESTRUCTURA DE LA TESIS**





# **CAPÍTULO 1**

## **MARKETING Y DIRECCIÓN DE VENTAS**

### **INTRODUCCIÓN**

- 1**      **MARKETING Y DIRECCIÓN DE VENTAS**
  - 1.1** El papel cambiante de las ventas
  - 1.2** La actividad de ventas en el seno de la empresa
  - 1.3** El proceso de venta personal
  
- 2**      **FUNCIONES BÁSICAS DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS**
  - 2.1** Organización del departamento de ventas
  - 2.2** Reclutamiento y selección
  - 2.3** Formación
  - 2.4** Motivación
  - 2.5** Remuneración
  - 2.6** Evaluación y control



## INTRODUCCIÓN

La dirección de ventas puede definirse como la planificación, organización, ejecución y control de las políticas y estrategias de ventas de una organización, desarrollándose dentro del ámbito del plan global de marketing y por tanto está sometida a sus mismos límites (Manera et al., 2000); estos son el entorno empresarial (competidores, tecnología, legalidad, etcétera) y la propia organización interna (objetivos, recursos, etcétera).

En este contexto, la tarea fundamental del jefe de ventas es manejar a su equipo de vendedores para obtener ventas que generen beneficios a la empresa y dejar a los clientes satisfechos. Las características principales del puesto son: (1) muchas de las variables que afectan a su trabajo no las puede controlar, (2) debe hacer valer su experiencia y capacidad, (3) se relaciona mucho con el resto de departamentos de la empresa, y (4) no tiene control continuo e inmediato de sus vendedores. (Donaldson, 1998; Bubinsky, Comer y Liu, 2002).

De acuerdo con McNally (2001), la estabilidad profesional de los integrantes de la fuerza de ventas, vendrá condicionada por la forma en que el director de ventas lleve a cabo sus tareas. Al mismo tiempo, el papel desempeñado por el vendedor es condicionante del éxito de la empresa (Küster, 2002).

A pesar de la importancia de las ventas y la dirección de ventas dentro de la empresa, este campo ha sido considerado de segundo nivel (Walker, Churchill y Ford, 1977). Así, en nuestro país, las investigaciones empíricas son más bien escasas (Azorín, 1997).



Por tanto, a la vista de lo expuesto, la finalidad de este capítulo se centra en proporcionar los pilares básicos de la relación entre marketing y ventas, más concretamente entre marketing y dirección de ventas. Una vez determinados, se persigue ofrecer una visión genérica de las diversas funciones que la dirección de ventas puede llevar a cabo. Recordemos que la presente tesis doctoral se centrará en una de dichas funciones, la evaluación y el control de la fuerza de ventas.

## **1.- MARKETING Y DIRECCIÓN DE VENTAS**

### **1.1.- El papel cambiante de las ventas**

En una época donde los avances tecnológicos hacen que la producción y distribución de bienes y servicios se realice cada vez a mayor velocidad y que la comunicación de las empresas cada vez sea más amplia pero más compleja, es la calidad y el nivel de las relaciones humanas una de las variables más importantes y críticas de las relaciones entre las empresas y sus clientes, o potenciales clientes (Varela, 1991 y 1992; Anderson, 1996; Lledó, 1997; Jones, Roberts y Chonko, 2000; Pitt, Ewing y Bretón, 2002; Rangarajan, Chonko, Jones y Roberts, 2003); y a su vez, ese mismo dinamismo y heterogeneidad del entorno en el que actúan los vendedores afecta tanto a su satisfacción en el trabajo como a su rendimiento (Sohi, 1996). Pero estas relaciones no están formadas sólo por los actos puramente de venta, también debemos incluir la asistencia y el servicio a los mismos.

Teniendo presente la evolución acaecida en el ámbito de las ventas y de la dirección de ventas, en este apartado pretendemos analizar la importancia de la relación marketing-dirección de ventas, ya que el objetivo final del proceso de venta es contribuir al logro de los objetivos de marketing y con ello al de los objetivos estratégicos de la empresa. No debemos olvidar que las inversiones en los equipos de venta ocupan una parte muy importante de los

presupuestos de los departamentos de marketing (Cravens et al., 1993-a; Simintras, Cadogan y Lancaster, 1996). Además, las acciones de la fuerza de ventas de la empresa afectan de modo importante a su evolución (Anderson, 1996) y son los vendedores el principal elemento para lograr los ingresos que aseguren la supervivencia de la misma (Simintras et al. 1994). Por último, los vendedores son la primera fuente de información para los clientes y, por tanto, sus acciones afectarán a la satisfacción de los mismos (Grewal y Sharma, 1991).

Las diferencias existentes entre la función de ventas y el marketing no deben hacernos pensar que nos encontramos ante dos orientaciones opuestas; mas bien al contrario, debemos plantearnos la necesidad de integración entre ambas orientaciones. La venta debe entenderse como una forma de aproximación al cliente, vital para alcanzar los objetivos de marketing (Küster, 2002) y, por tanto, las diferencias entre ambas son más de matiz que de filosofía y método. Para ello es necesario potenciar e integrar las diferentes acciones del marketing que permiten, por un lado fidelizar a los clientes, y por otro mantener a la empresa atenta a los cambios en las necesidades y deseos de los mismos (Wilson, 1993; Churchill et al., 1994), siendo fundamental en este contexto la participación de la fuerza de ventas.

La trasnochada imagen del vendedor que presiona, incluso que engaña a sus clientes, para lograr su objetivo de vender, ha cambiado radicalmente, pasando a formar parte de las acciones de venta del marketing-mix que permite a la empresa alcanzar sus objetivos (Wotruba, 1996). En un contexto donde las empresas necesitan orientarse al mercado, las tareas fundamentales de la venta se sintetizan en aportar información, persuadir a los clientes potenciales y crear relaciones a largo plazo con los mismos (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Morgan y Hunt, 1994; Donaldson, 1998;

Küster, 2002). Incluso el concepto de marketing de relaciones ha dado lugar al de venta de relaciones (Küster, 2002), donde la satisfacción y la fidelización del cliente pasan a ser objetivos tan importantes, o más, que la conclusión de una operación de venta. De acuerdo con Darmon (1998-a), las características diferenciadoras del vendedor como elemento del marketing son sus funciones de recogida y entrega de información entre su empresa y sus clientes; características que constituyen el último elemento en la cadena que facilita el intercambio entre ambos.

Por tanto, se puede afirmar que la venta personal ha seguido una evolución similar a la sufrida por el marketing (Manning y Reece, 1994). Así, frente a la preocupación por vender cuanto más mejor, hoy en día marketing y ventas poseen enfoques más relacionales.

Por su parte, las funciones de la dirección de ventas, a diferencia de las tareas de venta, se centran más en la gerencia y en el liderazgo que en la acción, aunque depende del nivel jerárquico que ocupe dentro de la organización de la empresa (Ryans y Weinberg, 1993; Shoemaker, 1999). El nivel alto realiza funciones de tipo estratégico, el nivel medio de tipo táctico y el primer nivel de tipo operativo.

A continuación vamos a realizar un breve análisis de la función de ventas dentro de las actividades del marketing empresarial, prestando especial atención a las relaciones con las diferentes variables del marketing.

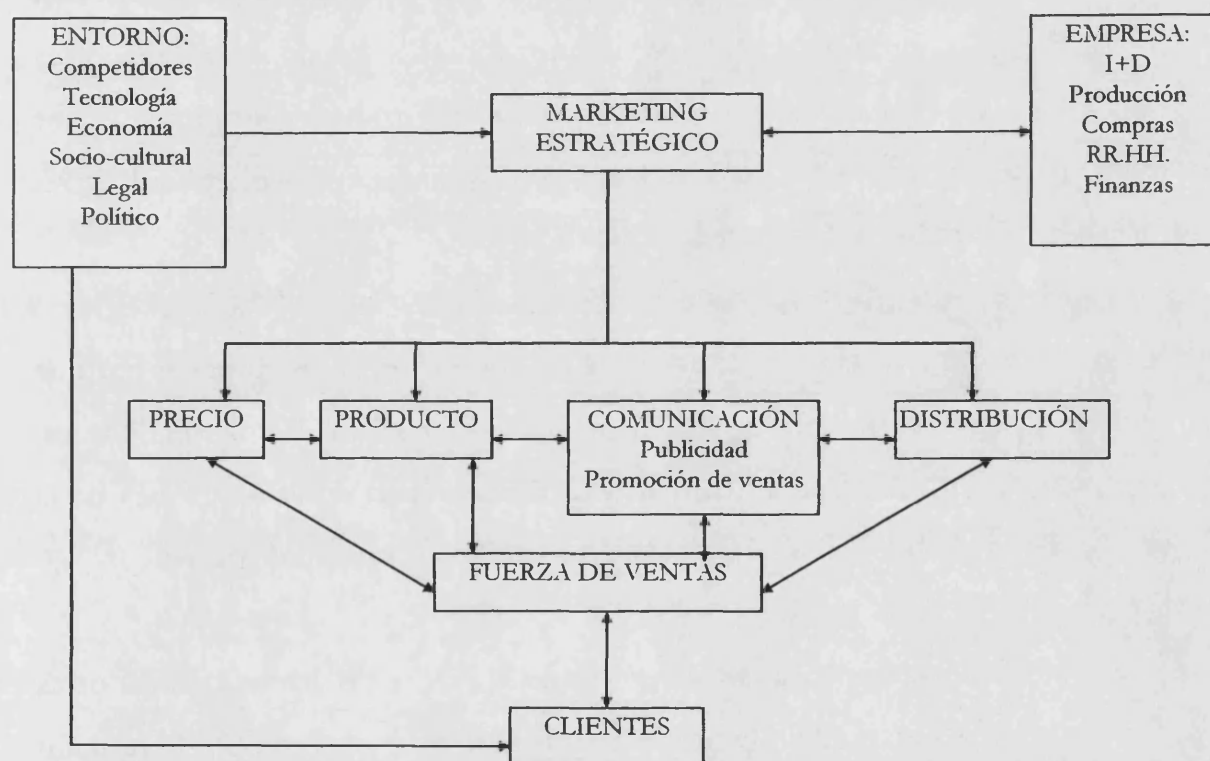
## **1.2.-La actividad de ventas en el seno de la empresa**

Las funciones del departamento de ventas se sitúan en los límites entre la empresa y su entorno, y es por ello que sus acciones se ven especialmente influidas por variables tanto internas como externas de un modo más intenso

que otras de las funciones empresariales, como puede observarse en el gráfico 1.1.

Como se desprende del citado gráfico, el marketing estratégico de la empresa afecta a las acciones de la fuerza de ventas en aspectos tan importantes como la identificación de la clientela potencial, la segmentación, el precio y la calidad de los productos o servicios ofertados, y en general, la efectividad de su trabajo depende en gran medida del marketing-mix que utilice la empresa.

**GRÁFICO 1.1.- UBICACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS**



Fuente: Adaptado de Donaldson (1998)

Por otra parte, parece lógica la relación entre venta personal y comunicación, entendida ésta como un proceso por el que la empresa informa al consumidor de la existencia y deseabilidad de sus productos (Varela, 1991) y de los estímulos temporales para incentivar las ventas (promoción); más aún si se trata de mercados industriales, *business to business*, donde la venta personal es el medio de comunicación más utilizado (Ingram et al., 1997). Frente a otras

variables de comunicación, la venta personal presenta una serie de características específicas y diferenciadoras (Kotler et al., 2003): la capacidad que tiene el vendedor de adaptar su comportamiento en función de las condiciones individuales de cada cliente; la generación de relaciones comerciales más allá del momento de realización de la transacción comercial y la obtención de una respuesta, en ocasiones directa e inmediata, ante los estímulos presentados durante la entrevista de venta. A pesar de ello, el principal inconveniente es el coste por contacto de la venta personal frente al resto de herramientas del mix de comunicación (Kotler et al., 2003). En este contexto es importante señalar que la fuerza de ventas como elemento del mix de comunicación dispone de una herramienta de relación personal muy importante, la capacidad de escuchar, interpretar, evaluar y responder a los mensajes verbales y no verbales de los clientes (Castleberry y Shepherd, 1993; Shepherd, Castleberry y Ridnour, 1997).

Respecto a la relación de la fuerza de ventas con la distribución hay que señalar que es fruto de la propia naturaleza del trabajo de los vendedores, relacionarse con los integrantes del canal de distribución de los bienes de la empresa con el objetivo de facilitar su adquisición al consumidor final.

Al mismo tiempo, la colaboración de la fuerza de ventas con las otras dos variables del marketing, el producto y el precio, se produce por la relación directa que esta tiene con el mercado (Wilson, 1993). Los vendedores conocen de primera mano las expectativas que los clientes tienen de los productos de la empresa, qué es lo que esperan recibir y qué reciben. Además su intervención facilita el desarrollo de los ensayos de nuevos productos y el seguimiento de los mercados de prueba en el territorio que ellos gestionan. Respecto al precio de los productos ocurre algo similar, su conocimiento del mercado les permite obtener información de las reacciones del mismo ante cambios en los precios,

tanto de los productos de la empresa como de los de la competencia, así como disponer de información sobre la relación calidad-precio que el mercado otorga a un producto frente a sus competidores; incluso en algunas empresas los vendedores disponen de capacidad para fijar el precio final.

Por tanto, esta relación entre la venta personal y las diferentes variables del marketing hace que, junto al contacto directo con los clientes de la empresa, se produzca una activa colaboración entre ambos (Manera et al., 2000), tal como se observa en la tabla 1.2, en este sentido, la cooperación entre ventas y otras estrategias de marketing, especialmente publicidad y promociones de venta, favorece la comunicación entre la empresa y sus clientes, facilitando las tareas de los vendedores.

**TABLA 1.2. - RELACIÓN MARKETING – PERSONAL DE VENTAS**

<b>Producto-Servicio</b>	Definir características y beneficios deseados Participar en ensayos y test de producto Participar en test de mercado Evidenciar carencias Sugerir proveedores externos Sugerir adaptaciones
<b>Precio</b>	Aplicar la política de precios Sugerir precios competitivos Aconsejar precios para productos nuevos Conocer los precios de la competencia Controlar los costes de venta
<b>Comunicación</b>	Transmitir los mensajes de la empresa Adecuar los mensajes a cada cliente Sugerir acciones de comunicación Rebatir los mensajes de la competencia Verificar el impacto de los mensajes Sugerir argumentos de comunicación eficaces
<b>Distribución</b>	Vender Apoyar a los intermediarios Proponer intermediarios Controlar el cumplimiento de las condiciones pactadas
<b>Servicio</b>	Atender reclamaciones y objeciones Realizar acciones de preventa Realizar acciones de posventa
<b>Investigación Comercial</b>	Recoger información de clientes Recoger información de la competencia Informar sobre causa de venta y no venta Informar sobre el entorno

Fuente: Adaptado de Manera, Pérez del Campo y Mercado (2000)

Volviendo al gráfico 1.1, con relación al entorno, muchos de los factores que afectan a la dirección de ventas se encuentran fuera de su control. Así, los competidores existen en cualquier mercado, tanto los directos como los indirectos, y no siempre es posible, ni fácil, diferenciarse de ellos para mantener a los clientes satisfechos. Los cambios tecnológicos deben producirse de forma que los clientes potenciales entiendan, y compartan, la necesidad de los mismos. Además las nuevas tecnologías facilitan el trabajo del departamento comercial mediante la aplicación de la informática tanto a la gestión de las tareas habituales de los vendedores como a las tareas de la dirección de los mismos (Cámara y Sanz, 2001). La situación económica del entorno afecta directamente al resultado de las acciones de la fuerza de venta, pero también puede afirmarse que las acciones de los vendedores estimulan los deseos de los clientes por comprar y de ese modo ayudan a mejorar el entorno económico.

De igual modo, la relación de las empresas, y en especial sus departamentos de venta, con sus distribuidores no siempre se sustenta en unos objetivos comunes, dificultándose con ello el trabajo de la fuerza de ventas. Esta situación está llevando a las empresas a desarrollar nuevas estrategias de distribución para hacer llegar sus productos o servicios a los clientes (telemarketing, *e-business*, etcétera) como complemento o alternativa a la tradicional fuerza de ventas (Cravens, Ingram y LaForge, 1991).

Por otra parte, las relaciones de comunicación y coordinación entre el departamento comercial y el resto de departamentos empresariales son fundamentales para que tanto unos como otros alcancen sus respectivos objetivos. La información que aportan los vendedores es una fuente muy importante para el desarrollo de nuevos productos, o para la modificación de los actuales, puesto que ellos son la parte de la empresa que más cerca está de

los clientes, y de sus necesidades (Artal, 1995; Donaldson, 1999). La coordinación entre las cantidades producidas y las ventas permiten reducir los costes de producción/almacenaje. Además la capacidad del departamento de producción para adaptar los productos a las necesidades de los clientes facilita, o dificulta, la tarea de los vendedores. La tarea de compras, necesaria para poder producir y luego vender, es considerada cada vez más como un centro de beneficios, pero estas políticas no deben afectar a la relación calidad-precio del producto final. La selección de los nuevos vendedores suele realizarse de forma conjunta entre el departamento de recursos humanos y el responsable del departamento de ventas; no obstante la decisión y la responsabilidad final debe ser del mando de línea del área de ventas. El departamento de finanzas analizará la rentabilidad de las acciones y apoyará al departamento de ventas en la clasificación de los nuevos clientes y en la capacidad financiera de los mismos. (Martín Armario, 1999; Cámara y Sanz, 2001).

En suma, la empresa y sus vendedores deben adaptarse a los cambios en las necesidades y deseos de los clientes, a la intensificación de la competencia y a los rápidos cambios del entorno en el que actúan, y esto supone una constante revisión de la organización de ventas (Cravens, 1995).

El conocimiento por parte de la dirección de ventas del trabajo que realizan los vendedores es fundamental para evaluar su eficacia y realizar las tareas de control de los mismos. Las tareas de los vendedores no se limitan a las acciones que se desarrollan cara a cara con los clientes, si no que, aunque pueda parecer sorprendente, gran parte del tiempo del proceso de venta personal se dedica a actividades que podemos denominar de no-venta, por ejemplo la realización de desplazamientos, los tiempos muertos o la



realización de trabajos administrativos (Chonko et al., 1992). Por ello, a continuación realizamos un breve análisis del proceso de venta.

### **1.3.- El proceso de venta personal**

La venta personal no debe ser entendida como un acto puntual ante una situación concreta. Por el contrario, la venta personal debe entenderse como un proceso que se inicia generando confianza con el potencial cliente y que no termina en el momento del cierre de la venta (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Cámara y Sanz, 2001).

En el desarrollo de las actividades de venta existen una serie de mitos, falsos habitualmente, que provocan en las personas no conocedoras del tema, interés y miedo, hacia la profesión de vendedor como por ejemplo, “el vendedor nace, no se hace” o “un buen vendedor debe ser un buen conversador” (Stanton et al., 1991):

Frente a estos mitos, el conocimiento de las estrategias y tácticas de venta más efectivas, son básicas para alcanzar los objetivos comerciales de las empresas, sin olvidar la importancia de otras tareas como la captación de nuevos clientes o el logro de relaciones a largo plazo con los mismos (Chonko et al., 1992). Todo ello condiciona el rendimiento del vendedor y la efectividad de ventas.

El trabajo de los vendedores es muy diverso e incluso creativo (Wang y Netemeyer, 2002), dando lugar a una gran variedad de tipologías de vendedores, taxonomía de vendedores según Artal (1999). De las aportaciones de este autor y de Churchill et al. (1994) podemos obtener la clasificación de vendedores que aparece en la tabla 1.3.

**TABLA 1.3.- TIPOS DE VENDEDORES**

McMURRAY (1961)	NEWTON (1973)	LIDSTONE (1983)	MONCRIEF (1986)	ARTAL (1997)
Misionero	Misionero	Indirecto	Misionero	A prescriptores
Distribución	Servicio comercial	Visitador	Servicio comercial	Viajante
Vendedor comercial			Vendedor comercial	
Tomador de pedidos		Dependiente	Tomador de pedidos	Dependiente
Vendedor técnico	Vendedor técnico	Vendedor técnico		Vendedor industrial
Creador de demanda	Nuevo negocio	Promotor		
		Vendedor a comités	Vendedor institucional	
		Autoventa		Autoventa
		Vendedor de intangibles		Vendedor intangibles
		Vendedor de tangibles		
				Venta de ideas
				Ventas especiales

Fuente: Adaptado de Artal (1999) y Churchill et al. (1994)

En el proceso de planificación de las actividades de venta personal podemos diferenciar entre las estrategias de venta y las tácticas de venta (Artal, 1999). Para diferenciar ambos conceptos en el entorno del marketing podemos recurrir a Santesmases (1996) que define estrategia como *“Aquella acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto”* (página 347) y táctica (de marketing) como *“Decisión operativa, a corto plazo. Actividades específicas, del día a día, necesarias para el éxito de las estrategias de marketing”* (página 858).

Las estrategias de venta son múltiples, quizá tantas como vendedores, pero la revisión de la literatura sobre el tema permite clasificarlas en dos grandes grupos, las estrategias básicas y otras estrategias de venta personal.

En el cuadro 1.1 se recoge una síntesis de aquellas estrategias más relevantes en la venta personal.

CUADRO 1.1.- ESTRATEGIAS DE VENTA PERSONAL

<b>Estrategia básicas</b>	<b>Autores</b>	<b>Descripción</b>
Estímulo-Respuesta	Churchill et al.(1994) Artal (1999) Küster (2002)	Guión predefinido de estímulos al cliente para alcanzar la respuesta deseada.
Estados mentales	Chonko et al. (1992) Churchill et al. (1994) Artal (1999)	Hacer que el comprador pase por diferentes fases hasta llegar a la compra.
Necesidad-Satisfacción	Churchill et al.(1994) Artal (1999)	Detectar las necesidades del cliente e intentar satisfacerlas.
Venta consultora	Hanan (1989) Chonko et al. (1992) Churchill et al.(1994) Artal (1999)	Asesorar al cliente sobre la mejor solución a sus problemas.
Venta adaptativa	Saxe y Weitz (1982) Simintras et al. (1994) Weitz et al. (1998) Artal (1999) Weitz y Bradford (1999) Küster (2002) Porter et al. (2003)	Variar la actuación del vendedor en función de cada situación hasta alcanzar el objetivo.
<b>Otras estrategias</b>	<b>Autores</b>	<b>Descripción</b>
Venta relacional	Chonko et al. (1992) Gundlach y Murphy (1993) Küster (2002)	Buscar la colaboración mutua cliente-vendedor.
Venta a gran escala	Rackham (1993)	Ciclo de venta largo y, en ocasiones, sin la participación directa del vendedor.
Venta estratégica	Miller et al. (1986) Manning y Reece (1994)	Diseñar un plan de actuación para lograr la aprobación de la venta por parte del cliente.
Venta conceptual	Miller y Heiman (1989)	Lograr que el cliente muestre sus verdaderas razones para comprar o para no hacerlo.
Venta sistematizada	Chonko et al. (1992)	Diagnosticar la situación y prescribir la solución adecuada.
Venta en equipo	Chonko et al. (1992)	Negociación compleja, llevada a cabo por varios vendedores expertos en diferentes tareas de venta.

Fuente: Elaboración propia

Respecto a las tácticas de venta, tras una revisión de la literatura al respecto, podemos concluir que constan de etapas muy similares para los diferentes autores, tal como puede observarse en la tabla 1.4.

**TABLA 1.4.- TÁCTICAS DE VENTA**

Stanton et al. (1991)	Chonko et al. (1992)	Strafford et al. (1993)	Churchill et al. (1994)	Kotler et al. (2003)	Artal (1999)
Prospección	Prospección	Prospección	Prospección	Prospección-Valoración	Prospección
Planificación	Preparación	Precontacto	Apertura	Preaproximación	Contacto
Acercamiento		Contacto	Calificación	Aproximación	
Presentación	Presentación	Estudio	Presentación	Presentación-Valoración	Presentación
Objeciones	Objeciones	Objeciones		Objeciones	
Cierre	Cierre	Cierre	Cierre	Cierre	Cierre
Seguimiento	Postventa	Servicio	Postventa	Seguimiento	Seguimiento

Fuente: Elaboración propia

Es importante que la dirección de ventas conozca, delimite y controle, las tareas a realizar por su personal de ventas. En este sentido, de manera muy sintetizada, la táctica de venta se inicia con la prospección, que consiste en la búsqueda de información sobre los potenciales clientes (dónde están, qué necesitan, cómo llegar hasta ellos, etcétera). Una vez conseguida esta información, el vendedor deberá realizar una primera valoración que le permita clasificar a los clientes para maximizar la probabilidad de entrar en contacto con ellos, y la importancia de su potencial de compras.

El primer contacto con el cliente potencial es fundamental. Puede realizarse personalmente o por carta, teléfono (telemarketing), entre otros. En esta fase es importante transmitir sensación de profesionalidad y seguridad, ya que, el objetivo es lograr una entrevista o visita de venta; esta primera impresión va a determinar el futuro de la relación cliente-vendedor-empresa (DeCornier y Jackson, 1998 a-b).

Ante el cliente se inicia del encuentro de ventas; es fundamental confirmar todas las informaciones previas, en especial si el potencial cliente puede ser un comprador, para lograrlo el vendedor debe demostrar que su

producto cubre las necesidades y resuelve los problemas del cliente potencial, que de esta forma pasará a ser un cliente efectivo.

La fase de presentación es el gran momento de la venta. El vendedor deberá saber utilizar todas las herramientas de que dispone para lograr los objetivos planteados para esa visita, y que tienen como misión principal convencer al cliente de que las ventajas de sus productos-servicios son ciertas y adecuadas a sus necesidades y deseos y que, por tanto, le van a proporcionar beneficios

Durante cualquier fase pueden aparecer las denominadas objeciones, aunque se harán más patentes en la etapa de cierre. Las objeciones pueden ser ciertas, la actitud ante ellas debe ser de bienvenida pues no es una reacción negativa del cliente e indican que el cliente quiere comprar pero necesita más información para hacerlo; además, le indican al vendedor hacia donde dirigir sus esfuerzos. También pueden aparecer las objeciones pantalla, o excusas, cuando el cliente no quiere comprar o desea retrasar la decisión.

El proceso de venta se formaliza con el cierre de la misma. Es el logro de un acuerdo entre ambas partes. Pero la táctica de venta no termina en esta fase, el vendedor deberá crear unas relaciones duraderas con su cliente actual; para ello prestará a los clientes los servicios y la asistencia necesaria de forma que estén satisfechos con la relación y permanezcan como clientes de la empresa. Cuando se trata de productos complejos y de larga duración toman el nombre de servicios postventa.

La actuación del vendedor durante todo este proceso de ventas condicionará su rendimiento, al tiempo que podrá contribuir a mejorar la eficacia de ventas. Ahora bien, dicho rendimiento y eficacia también se verán

condicionados por las actuaciones de la organización y del director de ventas (Küster, 2002).

Así, a continuación se exponen brevemente aquellas tareas de la dirección de ventas que en la literatura sobre el tema se consideran básicas.

## **2.- FUNCIONES BÁSICAS DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS**

El proceso de la dirección de ventas supone la realización de una serie de actividades relacionadas entre sí (Churchill et al., 1994; Donaldson, 1998), y que pueden agruparse en tres grupos. La planificación es la encargada de diseñar estrategias de venta, organización interna de la red de ventas, atención a los clientes, realizar previsiones cuantitativas, entre otras. La ejecución debe poner en práctica todo lo planificado y para ello hay que seleccionar, formar, organizar y motivar a los vendedores. Por último, la supervisión consiste en el análisis de las desviaciones y sus motivos es una de las tareas fundamentales y debe hacerse en relación al volumen de ventas, al coste de ventas y a la percepción del servicio por parte del cliente.

En este contexto hay que señalar que no siempre es adecuada la práctica de ascender a la dirección de ventas a vendedores de éxito (Manera et al., 2000), pues aunque es importante el conocimiento de la actividad a dirigir no siempre se tiene la capacidad necesaria para hacerlo. Además las diferencias entre ambas tareas (tabla 1.5) hacen necesaria unas habilidades y conocimientos diferentes (Ziyal, 1995).

**TABLA 1.5.- DIFERENCIAS ENTRE DIRECCIÓN DE VENTAS Y VENTA PERSONAL**

<b>Actividad</b>	<b>Vendedor</b>	<b>Dirección de ventas</b>
<b>Responsabilidad principal</b>	Conseguir clientes	Preparar al personal
<b>Gestión de las tareas</b>	Trabajo propio	Por otros
<b>Logro de objetivos</b>	Esfuerzo personal	Esfuerzo de otros
<b>Rol</b>	Jugador	Entrenador
<b>Función directiva</b>	No	Sí
<b>Tareas</b>	Vender, mantener contactos, Informar a la dirección, etcétera	Seleccionar, formar, motivar, controlar, etcétera

Fuente: Adaptado de Manera, Pérez del Campo y Mercado (2000)

De acuerdo con Wilson (1984) las funciones básicas del jefe o director de ventas pueden concretarse en: (1) organizar el equipo de ventas., (2) reclutar a los nuevos vendedores, (3) programar la formación inicial y continua necesaria para los vendedores, especialmente la que se base en la formación sobre el terreno mediante visitas simultáneas, (4) lograr que cada vendedor trabaje bajo las mejores condiciones de motivación y seguridad., (5) definir el rol del vendedor, y (6) ayudar y controlar al vendedor en el desarrollo de su trabajo.

La correcta realización de dichas tareas facilitará la estabilidad profesional de los integrantes del equipo de ventas (McNally, 2001).

A continuación comentamos las funciones de la dirección de ventas tradicionalmente contempladas en la literatura y desarrolladas en la práctica profesional.

### **2.1.-Organización del departamento de ventas**

Las decisiones concernientes a la organización del departamento de ventas que poseen una relación directa con la eficacia y el control de los vendedores hacen referencia a (1) tipo de organización del departamento, (2) tipo de vendedor a utilizar, (3) tamaño óptimo de la fuerza de ventas, (4)

diseño y gestión del territorio de ventas, y (5) fijación de objetivos para cada vendedor.

Así, una de las decisiones más importantes que debe tomar una dirección de ventas es el tipo de organización que desea tener para su departamento. En este sentido, para su diseño deberán tenerse en cuenta los siguientes conceptos básicos (Donaldson, 1998):

1.- La organización debe estar diseñada con una orientación al mercado, debe buscar la mayor satisfacción de los clientes actuales y futuros.

2.- El diseño debe hacerse atendiendo a las funciones, no a las personas que ocuparán los puestos. El objetivo debe ser diseñar tareas no colocar personas, es la definición del rol de vendedor.

3.- Definición de los niveles de autoridad y de la responsabilidad que la misma supone. Debido a las características del trabajo de ventas la delegación de autoridad y la asunción de responsabilidad en los vendedores es una de las decisiones más importantes de la dirección comercial.

4.- *Ámbito de control.* El número de subordinados de cada uno de los niveles de control depende de la capacidad del supervisor, de la habilidad de los subordinados y del tipo de trabajo realizado.

5.- *Estabilidad y adaptabilidad.* La estabilidad es necesaria para que las acciones sean eficientes, pero la organización debe poder adaptarse a los cambios de un mercado en ocasiones muy dinámico.

6.- La organización debe equilibrar y coordinar las diferentes tareas para alcanzar los objetivos propuestos.

Otra de las decisiones que debe tomar la dirección de ventas, y que afecta a la organización de ventas, es el tipo de vendedor que va a utilizarse; esto es, agentes de venta externos o vendedores propios en plantilla. A modo



de resumen se recoge en la tabla 1.6 la conveniencia de uno u otro así como sus efectos sobre el resultado.

**TABLA 1.6.- TIPOS DE VENDEDOR**

<b>Tipo de vendedor</b>	<b>Características</b>
Externo	No son propietarios Trabajan a comisión Absorben excesos puntuales de trabajo Poseen conocimientos específicos No trabajan en exclusiva para la empresa
Plantilla	Permiten un control estricto y directo Trabajan en entornos inciertos Altos costes de transacción Buena relación calidad-precio de los bienes que venden Realizan acciones de no-venta Difícil evaluar el resultado del vendedor

Fuente: Anderson (1985); Díez de Castro (2001); Churchill, Ford y Walker (1994); Artal (1999) y Manera et al. (2000)

A partir del estudio de Saorín y Torán (1998), se observa que en las empresas de ámbito español se opta por poseer vendedores pertenecientes a la propia plantilla en un 92% de los casos.

Con respecto al organigrama de la fuerza de ventas, este puede realizarse por zonas geográficas, por productos, por tipo de cliente, por funciones específicas o mediante una combinación de las anteriores. La tabla 1.7 recoge las características más importantes de cada uno de ellos. Se puede afirmar que la organización del departamento de ventas mediante una combinación de alguno de los métodos anteriores es el resultado de intentar compensar las desventajas y ventajas de cada uno de ellos, así como hacer frente al incremento en la complejidad del trabajo de ventas y facilitar el logro los objetivos deseados. Además, no existe ninguna forma mejor que otra, y la elección dependerá de los objetivos, estrategias y tareas de cada empresa (Churchill, Ford, y Walker, 1994).

Según datos de 1998, las empresas españolas tienden mayoritariamente a optar por un sistema mixto basado en la organización geográfica (45,1%), seguido por la organización geográfica pura (43,3%). (Saorín y Torán, 1998).

**TABLA 1.7.- ORGANIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS**

	<b>Geográfica</b>	<b>Productos</b>	<b>Clientes</b>	<b>Funciones</b>
<b>Situación de uso</b>	Gama de productos reducida y de poca complejidad.	Gama de productos muy grande y diversificada.	Productos dirigidos a clientes muy diferentes. Mercados muy competitivos.	Realización de tareas muy diferentes en el proceso de venta. Conquistar un mercado. Mantener clientes.
<b>Ventajas</b>	Sencillez. Coste reducido Menos niveles directivos. Responsabilidad clara.	Vendedor con conocimiento técnico. Facilita las actuaciones sobre productos concretos.	Mejor servicio al cliente. Detección de nuevas necesidades.	Desarrollo de habilidades y capacidades específicas.
<b>Desventajas</b>	No se beneficia de la especialización y división del trabajo. Requiere más supervisión directa.	Duplicidad de esfuerzos. Incremento de los costes. Confusión en los clientes.	Duplicidad de esfuerzos. Incremento de los costes. Confusión en los clientes.	Necesidad de buscar el equilibrio. Incremento de los costes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Wilson (1984); Díez de Castro (2001); Churchill, Ford y Walter (1994); Donaldson (1998); Artal (1999) y Manera et al. (2000)

Junto al organigrama de la fuerza de ventas, debe determinarse el número de vendedores que necesita la empresa para alcanzar sus objetivos. El tamaño adecuado de la fuerza de ventas vendrá determinado por el número de clientes y la frecuencia de visita, además del tipo de venta, las acciones a realizar y otras variables. También habrá que tener en cuenta el coste de mantener y gestionar dicha estructura. (Wilson, 1984).

El tamaño óptimo del equipo es difícil de fijar puesto que deben equilibrarse las mayores ventas con el incremento de los gastos. Así, de acuerdo con Churchill, Ford y Walker (1994), y tal como se recoge en el

cuadro 1.2, existen varias técnicas para determinar el tamaño adecuado, entre las que destacan el método de la descomposición, el método de la carga de trabajo y el método del incremento adicional.

**CUADRO 1.2.- DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DEL EQUIPO DE VENTAS**

<b>Método</b>	<b>Características</b>
Descomposición del trabajo	Todos los vendedores tienen igual capacidad de trabajo El número de vendedores depende de las ventas esperadas Invierte la relación cifra de ventas-número de vendedores No tiene en cuenta la rentabilidad
Carga de trabajo	Requiere un análisis previo del trabajo de ventas y de los clientes Calcula la capacidad de trabajo de los vendedores Exceso de importancia a los valores medios
Incremento adicional	Análisis marginalista Valora los costes y los beneficios Sistema difícil de implantar

Fuente: Churchill, Ford y Walker (1994)

Por otro lado, un aspecto directamente relacionado con el organigrama del departamento de ventas es el diseño y gestión del territorio, o área de venta, de los vendedores. El diseño deberá permitir al vendedor, y por tanto a su empresa, prestar un servicio adecuado a los clientes, identificando y satisfaciendo sus necesidades individuales. Simultáneamente debe permitir minimizar los tiempos de desplazamiento con la elaboración de itinerarios de visita, logrando con ello optimizar el tiempo efectivo de venta.

La gestión ayuda al vendedor a distribuir su tiempo entre las diferentes actividades que debe desarrollar con sus clientes actuales y potenciales. De acuerdo con Donaldson (1998), algunas de las razones para establecer territorios de venta son: (1) cubre adecuadamente el mercado, sin huecos ni duplicaciones, (2) determina las responsabilidades de cada vendedor, (3) facilita la evaluación de resultados y el control, (4) permite desarrollar

relaciones adecuadas con los clientes, (5) reduce los costes de venta, y (6) ayuda a los vendedores en su trabajo.

La gestión del territorio implica para el vendedor asumir la responsabilidad total de las acciones de venta en un ámbito geográfico determinado, es decir, actuará en el mismo como si de una empresa independiente se tratase. Deberá planificar las actividades, en especial la detección de nuevas oportunidades de negocio, fijar unos objetivos comerciales compatibles con los de la empresa, implementar todas las acciones necesarias y evaluar y controlar los resultados obtenidos, determinando en su caso las medidas correctoras necesarias. (Chonko et al., 1992).

El diseño del territorio asignado a cada vendedor debe hacerse de tal forma que permita a cada uno de ellos desarrollar todo su potencial y alcanzar sus propios objetivos y los marcados por la empresa (Smith, Jones y Blair, 2000). El proceso para un correcto diseño de los territorios de venta (Churchill et al., 1994; Donaldson, 1998) pasa por diferentes fases: (1) selección de la unidad básica, (2) evaluación del potencial de ventas de cada una de las unidades básicas, (3) análisis de la capacidad de trabajo de cada vendedor, (4) diseño del territorio, y (5) asignar los vendedores a los territorios.

De acuerdo con Manera, del Campo y Mercado (2000), la gestión del territorio de ventas, pasa por una planificación adecuada de las rutas de ventas, las cuales pueden definirse como un itinerario de visitas preestablecido para ser ejecutado con una determinada periodicidad y con el propósito de aprovechar mejor el tiempo, maximizando el número de visitas y minimizando

los desplazamientos. Las principales variables a tener en cuenta para gestionar las rutas son las siguientes (García Bobadilla, 1996):

- |                            |                                       |
|----------------------------|---------------------------------------|
| - Número de clientes       | - Número de visitas                   |
| - Tipo de clientes         | - Rentabilidad de la ruta             |
| - Frecuencia               | - Esfuerzo de ventas                  |
| - Territorio a gestionar   | - Esfuerzo de marketing               |
| - Volumen de ventas        | - Sistema logístico y de reparto      |
| - Kilómetros de ruta       | - Relación con la retribución         |
| - Tiempo por/entre visitas | - Actuación de la competencia         |
| - Nivel de servicio        | - Estrategia comercial de la compañía |

Un último elemento de la organización del departamento de ventas es la determinación de objetivos concretos para cada vendedor, llamados cuotas. La correcta fijación de estas aportará beneficios a la organización, puesto que proporciona incentivos a los vendedores y facilita la evaluación y el control de los mismos. Para que una cuota se efectiva, deberá poder alcanzarse con un esfuerzo lógico, ser fácilmente entendible por los implicados en su logro, y abarcar todos los aspectos que se utilizarán para valorar el trabajo de los vendedores. Las cuotas más habitualmente utilizadas son las relacionadas con el volumen de ventas (en unidades físicas o monetarias), las de actividad o comportamiento (número de visitas, demostraciones, etcétera) y las de tipo financiero (gastos, contribución al beneficio, etcétera). No todas las cuotas son igual de importantes. Por ello es tarea de la dirección de ventas determinar no sólo el nivel a alcanzar de cada una de ellas, sino también la importancia relativa de las mismas. (Churchill, Ford y Walker, 1994; Anderson, Hair y Bush, 1995).

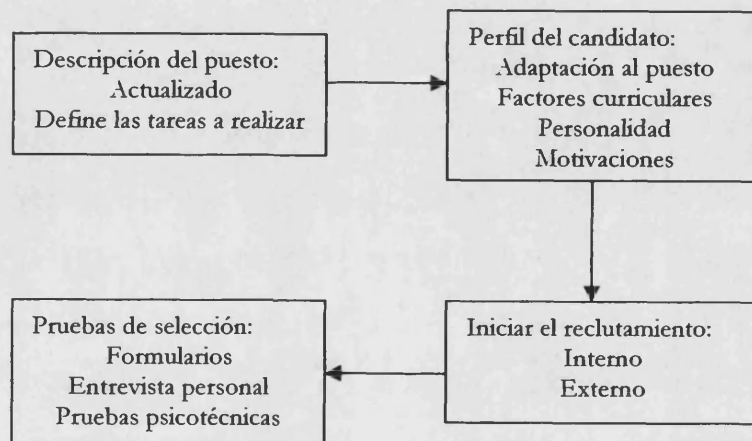
## **2.2.-Reclutamiento y Selección**

Artal (1995) define el reclutamiento como “el proceso que conduce al análisis y selección de candidatos para incorporar a la empresa un nuevo agente comercial” (página 173). Por su parte Varela (1991) afirma que

“consiste en encontrar y atraer candidatos cualificados y compatibles con el entorno de ventas, para las posiciones a cubrir” (página, 77). El reclutamiento y selección de nuevos vendedores es una de las actividades más importantes y difíciles que debe realizar un jefe de ventas, ya que todas las otras actividades de la dirección requieren del personal adecuado para ser desarrolladas adecuadamente (Anderson, Hair y Bush, 1995; Donaldson, 1998). No obstante y, pese a la importancia de la tarea, hay que destacar el escaso interés que en muchas ocasiones representa para las empresas el contratar nuevos vendedores (Wilson, 1984; Pitt, 1995). Además, una correcta elección de candidatos permitirá reducir la tasa de abandono de vendedores en la organización de ventas, y disminuirá la necesidad de nuevas contrataciones que provoca tanto costes directos del proceso, como costes indirectos por desatención a los clientes (Darmon, 1990; Kangis y Lago, 1997).

Tal y como nos muestra la gráfica 1.2, el proceso completo de reclutamiento y selección puede esquematizarse en las fases de descripción del puesto, descripción del perfil, inicio del reclutamiento y realización de las pruebas de selección (Churchill et al., 1994; Anderson, Hair y Bush, 1995; Manera et al., 2000).

**GRÁFICA 1.2.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**



Fuente: Elaboración propia a partir de Meyer y Greenberg (1967); Wilson (1984); Churchill et al. (1994); Anderson et al. (1995) y Manera et al. (2000)

### **2.3.-Formación**

El personal de ventas es uno de los elementos de marketing que, en un entorno cada vez más competitivo, permite a una empresa diferenciarse de sus competidores. En este sentido, y de acuerdo con Rich (1998), un elemento básico para intentar lograr dicha ventaja competitiva lo constituye la formación de los vendedores, tanto de los noveles como el reciclaje de los vendedores veteranos. Según el estudio llevado a cabo por Goldberg y Gabe (2000) en empresas del sector farmacéutico de 12 países europeos, la formación es la principal alternativa para mejorar la competitividad de sus vendedores. En este sentido, se han desarrollado programas de certificación de ventas (Honeycutt, Attia y D'Aunia, 1996). Otro aspecto a destacar, que también justifica la necesidad de formación para los equipos de venta, es la tendencia, cada vez mayor, a la especialización de las funciones y tareas de los mismos; especialmente cuando la venta es realizada por un equipo de varias personas, lo cual requiere una formación y habilidades especiales (Deeter-Schmelz y Ramsey, 1995).

Los objetivos de la formación son muy variados, aunque no siempre se les presta suficiente atención (Honeycutt, Howe e Ingram, 1993; Honeycutt, Ford y Tanner, 1994). Podemos resumir todos los posibles objetivos de la formación en uno: reducir la diferencia que existe entre los conocimientos y habilidades que en la actualidad posee un vendedor y los que sería deseable que tuviese (Donaldson, 1998). Estas diferencias nos permitirán definir el contenido del programa de formación más adecuado para cada situación y/o vendedor. Uno de los primeros aspectos a considerar es a quién se destina el plan de formación, a vendedores noveles o a vendedores expertos.

Un plan de formación dirigido a vendedores noveles debe tener unos objetivos claros como son enseñarles a vender, a prestar un servicio adecuado a cada cliente o potencial cliente y a lograr la fidelización de los mismos. Para lograr estos objetivos el contenido del plan de formación estará formado por cuatro áreas básicas (Artal, 1999). El primer grupo de conocimientos es de carácter específico relativo a la empresa, los productos, los objetivos de venta, los clientes y las tareas posventa a realizar. Un segundo grupo de conocimientos, de carácter genérico, se relacionan con las estrategias y tácticas de venta y las habilidades sociales necesarias en el trabajo de ventas. El tercer grupo se centra en reforzar la autoimagen del vendedor y su motivación. Por último, hay que enseñarle al vendedor novel como organizar su trabajo: diseño de rutas, previsiones de gastos, obtención de información, uso de herramientas informáticas, etcétera.

La formación para vendedores experimentados, también llamada entrenamiento permanente, perfeccionamiento, reciclaje o actualización (Artal, 1999) tiene como objetivo principal el desarrollo de habilidades que permitan mejorar su efectividad en el desarrollo de sus tareas (Churchill et al., 1994). Esta necesidad de mejora puede ser consecuencia de situaciones habituales, lanzamiento de nuevos productos, cambios en el mercado o cambios en la empresa. También puede deberse a circunstancias imprevistas, o problemas no previstos (Chonko et al., 1992).

Donaldson (1998) cita un estudio, de 1985, sobre los contenidos de los programas de formación, diferenciando los contenidos de un curso para vendedores nuevos de los de uno dirigido a los vendedores expertos, cuyos datos muestra la tabla 1.8.



TABLA 1.8.- CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN

<i>Vendedores noveles</i>	%	<i>Vendedores expertos</i>	%
Conocimiento del producto	96	Habilidades de venta	76
Habilidades de venta	69	Información sobre nuevos productos	57
Gestión del trabajo	63	Gestión del trabajo	54
Información sobre la empresa	60	Información del mercado/clientes	46
Conocimientos de los clientes	47	Políticas de empresa	23
Conocimientos de mercado	44		

Fuente: Estudio citado por Donaldson (1998)

Un estudio más reciente, llevado a cabo por Puri (1993) (tabla 1.9), analiza la frecuencia con que los programas de formación de ventas incluyen los contenidos más importantes, destacando la formación relativa al producto y al sector, aspectos fundamentales en el rendimiento de los vendedores.

TABLA 1.9.- FRECUENCIA DE LOS CONTENIDOS DE UN PLAN DE FORMACIÓN

<i>Materia</i>	<i>Siempre (%)</i>	<i>Casi siempre (%)</i>	<i>A veces (%)</i>	<i>Casi nunca (%)</i>	<i>Nunca (%)</i>	<i>Media (1)</i>
Conocimiento del producto	57	28	12	2	1	1,64
Conocimiento del mercado/industria	33	47	14	5	2	1,97
Política de empresa	35	49	19	5	2	2,00
Habilidades para la venta adaptativa	36	35	21	3	5	2,07
Técnicas de venta	26	40	21	7	6	2,25
Resolución de problemas	23	39	30	2	6	2,32
Conocimientos de los productos competidores	21	38	34	2	5	2,32
Relación con los clientes	25	38	25	5	7	2,32
Gestión del territorio	19	31	35	10	5	2,52

(1) La media se calcula mediante una escala de cinco puntos: 1=Siempre, 2=Casi siempre, 3=A veces, 4=Casi nunca y 5=Nunca

Fuente: Puri (1993)

Adicionalmente, dicho estudio (Puri, 1993) aporta información sobre la duración de los programas de formación. Los resultados se muestran en la tabla 1.10, y señalan como la duración media más frecuente oscila entre los 3 y 6 meses.

**TABLA 1.10.- DURACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FORMACIÓN**

<i>Duración del programa</i>	<i>%</i>
Sin formación	37
3-6 meses	23
6-9 meses	13
9-12 meses	15
12-15 meses	7
>15 meses	5

Fuente: Puri (1993)

Los métodos de formación son muy variados, pudiéndose clasificar en dos grupos, los tradicionales y los basados en nuevas tecnologías. Los métodos tradicionales son las conferencias, discusiones de grupo, estudio de casos, materiales de lectura y evaluación, y el *role playing*, entre otras. Los métodos basados en nuevas tecnologías son, por ejemplo, la enseñanza asistida por ordenador, las vídeo conferencias o el vídeo interactivo, y deberían completarse con formación en el aula (McMaster, 2002). La efectividad de los diferentes métodos puede medirse en base a diferentes variables tal como aparece en la tabla 1.11, la cual muestra un ranking de efectividad en el logro de determinados objetivos (1=el más adecuado, 12=el menos adecuado) (Erffmeyer, Russ y Hair, 1992; Erffmeyer y Jonson, 1997).

**TABLA 1.11.- EFECTIVIDAD DE LOS MÉTODOS DE FORMACIÓN**

Método de formación	Adquisición de conocimientos		Cambio de actitud	Desarrollo de habilidades interpersonales	Habilidades para solucionar problemas		Aceptación de los participantes
	Global	Retención			para solucionar problemas	Aceptación de los participantes	
Role playing	1	1	1	1	1	1	1
Vídeo interactivo	2	2	2	2	2	2	2
Estudio de casos	3	5	3	3	5	3	3
Conferencias	4	3	5	4	3	5	4
Enseñanza por ordenador	5	4	4	7	4	4	6
Juegos de negocios	6	7	6	5	7	6	5
Evaluación por ordenador	7	6	7	10	6	7	7
Vídeoconferencia	8	8	8	8	8	8	8
Vídeos/Películas	9	10	9	9	10	9	9
Material escrito	10	9	11	11	9	11	11
Grupos de formación	11	12	10	6	12	10	10
Curso por TV	12	11	12	12	11	12	12

Fuente: Erffmeyer (1992)

Otro aspecto relativo a la formación de los vendedores es la evaluación del plan con el objetivo de determinar el alcance, o no, de los objetivos prefijados. Respecto a los elementos evaluados en los planes de formación, el estudio de Honeycutt et al. (1994) muestra los aspectos evaluados en los planes de formación de los vendedores dependiendo de que la evaluación la realicen los formadores o los directivos de las empresas, separando las grandes de las pequeñas empresas (tabla 1.12). Tal y como se observa, uno de los aspectos más evaluado es el relativo a los contenidos de la formación.

**TABLA 1.12.- EVALUACIÓN DE LOS PLANES DE FORMACIÓN**

<i>Área evaluada</i>	<i>Formador (%)</i>	<i>Gran empresa (%)</i>	<i>Pequeña empresa (%)</i>
Sin evaluación	2	2	16
Contenidos	77	76	71
Formador	66	55	78
Pruebas/test	55	53	28
Actitud	35	35	45
Resultados	73	49	65

Fuente: Honeycutt et al. (1994)

No obstante, pese a la importancia que se le concede a la formación de los vendedores como elemento relacionado con la efectividad, y que representa un volumen de inversión importante para las empresas, no se da mucha importancia a la evaluación del impacto económico-financiero de los resultados de la misma (Rasmusson, 1999; Honeycutt, Karande, Attia y Maurer, 2001; Rentz, Shepherd, Taschian, Dabholkan y Ladd, 2002).

#### **2.4.-Motivación**

La motivación puede definirse como la cantidad de esfuerzo que un vendedor está dispuesto a utilizar en cada una de las diferentes actividades asociadas a su trabajo (Churchill et al., 1994; Donaldson, 1998). Por ello la motivación es una de las tareas más importantes del director de ventas para conseguir que los vendedores desarrollen su trabajo de la mejor forma posible

frente a unas situaciones, en ocasiones muy adversas. Así, los directores de venta deben olvidarse de la motivación en masa y empezar a motivar a los vendedores como personas individuales, con características y necesidades propias (Strafford y Grant, 1993; Hill, 2001).

Los factores que afectan a la motivación son básicamente: los objetivos individuales a alcanzar, las acciones e instrumentos disponibles y la influencia del entorno profesional y social (Chonko et al., 1992; Metha, Anderson y Dubinsky, 2000).

Existe una gran variedad de teorías sobre la motivación de las personas que pueden ser aplicadas a la dirección de los vendedores, desde la tradicional jerarquía de necesidades de Maslow, hasta la más reciente teoría de las expectativas, pasando por otras que se reseñan brevemente en la tabla 1.13 pues este no es el objetivo del presente trabajo.

TABLA 1.13.- TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

	Elementos básicos	Acciones de la dirección	Principal aportación
<b>Teoría de las expectativas</b> Chonko et al. (1992) Churchill et al. (1994) Donaldson (1998) Artal (1999) Gray y Wert-Gray (1999)	Expectativas. Instrumentalidad. Valencias.	Valorar y analizar la relación entre los elementos básicos	El efecto motivador no es siempre igual
<b>Teoría de los dos factores</b> Herzberg (1966) Stanton et al. (1991) Chonko et al. (1992) Strafford y Grant (1993) Donaldson (1998) Artal (1999)	Factores higiénicos. Factores motivadores	Asegurar los factores higiénicos y potenciar los motivadores	Satisfacción e insatisfacción son consecuencia de factores diferentes
<b>Pirámide de necesidades</b> Maslow (1954) Chonko et al. (1992) Strafford y Grant (1993) Vignali (1997) Donaldson (1998) Artal (1999)	Necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización	Satisfacer las necesidades paulatinamente	Los elementos de la motivación se pueden saturar y debe recurrirse a otros nuevos
<b>Teoría del logro</b> McClelland et al. (1953) Chonko et al. (1992)	Deseo personal de alcanzar nuevas metas	Fijar nuevos objetivos y reconocer los logros	El deseo de logro determina la voluntad de actuar
<b>Teoría del refuerzo</b> Strafford y Grant (1993) Muphy y Dacin (1998) Manera et al. (2000)	Sistema de recompensas monetarios y no monetarios	Fijar objetivos recompensables	El comportamiento de las personas puede diseñarse

Fuente: Elaboración propia

## 2.5.-Remuneración

El dinero, o cualquier elemento equivalente, es el principal motivador (Darmon, 1987 y 2002), y además sirve como elemento de control de la fuerza de ventas (Coughlan y Narasimhan, 1992; Cooke, 1999). Así, la remuneración es la recompensa económica por la realización de una tarea y en el caso de las ventas debe reunir, al menos, las siguientes características: equidad, estabilidad,

incentivar, ser entendible, atractivo, optimizar la relación coste-beneficio, premiar desempeños reales. (Strafford y Grant, 1993).

La remuneración de los vendedores está compuesta por dos conjuntos de elementos, la remuneración básica y los incentivos indirectos. El primer grupo de elementos es la remuneración básica, cuyo objetivo es retribuir los esfuerzos, o resultados, de su trabajo, y sus principales componentes son el sueldo fijo, las comisiones y los incentivos (Chonko et al., 1992; Strafford y Grant, 1993; Donaldson, 1998; Artal, 1999). La aplicación de una u otra técnica de remuneración básica de los vendedores depende de una serie de variables, o situaciones de uso, que hacen más adecuada la aplicación de la misma, aunque ninguna es mejor que las otras pues todas tienen sus ventajas e inconvenientes (Chonko et al., 1992; Strafford y Grant, 1993; Donaldson, 1998; Artal, 1999; Manera et al., 2000) (tabla 1.14).

El segundo grupo de elementos de la remuneración, denominados incentivos indirectos o prestaciones marginales, son un conjunto de herramientas cuyo objetivo principal es facilitar el trabajo y/o motivar al vendedor utilizando estímulos de tipo económico (Chonko et al. 1992; Artal, 1999). Algunos de estos incentivos económicos pueden ser el reembolso de los gastos que les supone la realización de su trabajo, los beneficios marginales frente a otros trabajadores y/o competidores, y los concursos de venta.

TABLA 1.14.- SISTEMAS DE REMUNERACIÓN

	Salario fijo	Comisión pura	Salario + Comisión	Salario + Incentivos
<b>Situación de uso</b>	Venta en equipo. Ventas cíclicas. Largo periodo de negociación. Tareas de no venta. Difícil medición de las ventas.	Bienes nuevos. Empresa desconocida. Vendedor a tiempo parcial.	Necesidad de incentivos. Búsqueda de seguridad	Difícil valoración individual. Incentivar a largo plazo.
<b>Ventajas</b>	Fácil de administrar. Fidelidad a la empresa. Control del coste de venta. Seguridad al vendedor.	Máximo incentivo. Reducción de costes fijos. Atrae buenos vendedores.	Muy incentivador. Control sobre actividades de no venta. Mejora el rendimiento.	Flexibilidad de aplicación. Espíritu de equipo. Adaptado a los objetivos.
<b>Inconvenientes</b>	Poco equitativo. No motiva. Poco flexible. No relaciona gastos e ingresos.	Poco control sobre el vendedor. Problemas ante cambios en el entorno.	Incentivo insuficiente, en ocasiones. Control administrativo. Beneficia a las mejores zonas.	Complejidad. Valoraciones subjetivas. Se reduce el efecto motivador.

Fuente: Elaboración a partir de diversos autores (Chonko et al., 1992; Stafford y Grant, 1993; Donaldson, 1998; Artal, 1999)

Cabe señalar que el estudio del mercado laboral realizado por Berné et al. (1997), analiza distintos sistemas de retribución en las ofertas de empleo para los departamentos comerciales de las empresas españolas desde 1988 hasta 1995. La evolución anual (datos en porcentajes verticales) de los sistemas utilizados recogidas en la tabla 1.15, destaca la ausencia de ofertas con retribución exclusivamente variable.

TABLA 1.15.- SISTEMA DE RETRIBUCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Sistema	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Total
Fijo	6,12	4,72	8,59	6,98	5,29	4,6	3,91	3,19	6,1
Mixto	93,88	94,97	91,41	93,02	94,71	95,4	96,09	95,74	93,8
Elegir	0	0,31	0	0	0	0	0	1,07	0,1

Fuente: Berné, Pedraja y Rivera (1997)

El estudio citado (Berné et al., 1997) también analiza las diferencias en el tipo de retribución ofertado según cual sea el puesto de trabajo, no detectándose diferencias claras (tabla 1.16).

**TABLA 1.16.- RETRIBUCIÓN POR PUESTO DE TRABAJO**

<i>Puesto</i>	<i>Fija</i>	<i>Mixta</i>
Vendedor	69,72	65,1
Jefe de zona	2,39	2,58
Jefe de ventas	5,98	9,38
Delegado comercial	12,35	12,71
Ejecutivo de ventas	3,19	3,46
Director comercial	5,58	6,67
Merchandiser	0,8	0,08

Fuente: Berné, Pedraja y Rivera (1997)

El estudio de Berné et al. (1997) analiza también los incentivos indirectos ofertados por las empresas españolas en el período 1988-1995 (tabla 1.17) y en función del puesto de trabajo (tabla 1.18) (en ambos casos los porcentajes aparecen en vertical). Cabe destacar la importancia de los planes de formación inicial y el pago de los gastos de viaje en el apartado de los incentivos indirectos ofrecidos a los vendedores; respecto a la variedad de prestaciones ofrecidas en función del puesto de trabajo ofertado, es el puesto de vendedor el que más incentivos recibe.

**TABLA 1.17.- INCENTIVOS INDIRECTOS UTILIZADOS**

<i>Prestación</i>	<i>1988</i>	<i>1989</i>	<i>1990</i>	<i>1991</i>	<i>1992</i>	<i>1993</i>	<i>1994</i>	<i>1995</i>	<i>Total</i>
Formación inicial	26,41	29,56	31,36	30,87	32,81	33,5	28,99	30,85	<b>30,8</b>
Formación continua	10,38	10,06	9,19	12,23	10,89	11,41	10,42	15,6	<b>10,9</b>
Coche empresa	9,71	10,06	11,44	13,66	14,31	11,65	16,94	16,31	<b>12,7</b>
Kilometraje	29,35	30,19	22,68	20,2	15,86	15,05	14,01	10,64	<b>20,2</b>
Gastos de viaje	30,93	33,96	30,13	28,45	31,1	25,24	25,73	21,68	<b>28,9</b>
Seguro de vida	3,61	5,03	2,66	2,7	1,71	1,94	2,93	2,48	<b>2,73</b>

Fuente: Berné, Pedraja y Rivera. (1997)



TABLA 1.18.- INCENTIVOS POR PUESTO DE TRABAJO

<i>Puesto</i>	<i>Formación inicial</i>	<i>Formación continua</i>	<i>Coche empresa</i>	<i>Pago kilometraje</i>	<i>Gastos viaje</i>	<i>Seguro vida</i>
Vendedor	70,71	66,67	55,38	71,7	69,29	67,86
Jefe de zona	1,43	1,57	5,38	1,09	1,86	0
Jefe de ventas	7,86	10,29	10,58	5,32	5,75	8,04
Delegado comercial	13,65	15,44	18,27	18,74	18,7	19,64
Ejecutivo de ventas	3,25	2,68	2,5	0,85	1,27	0,89
Director comercial	3,02	3,13	7,69	2,06	0,59	2,68
Merchandiser	0,08	0,22	0,19	0,24	0,25	0,19

Fuente: Berné, Pedraja y Rivera (1997)

## 2.6.- Evaluación y control

El control del trabajo de los vendedores es una de las tareas más importantes a realizar dentro de un departamento de ventas, especialmente por parte del director de ventas, debido a dos factores fundamentales. Por una parte, existe la necesidad de conocer el potencial de la fuerza de ventas de la empresa como base para evaluar su trabajo, fijar sus objetivos y planificar las actuaciones futuras (Wilson, 1984). En segundo lugar, el tipo de trabajo propicia la autonomía de las personas y en ocasiones produce dispersión en los esfuerzos (DelVecchio, 1998; Balduf, Cravens y Grant, 2002; Cravens, Lassk, Low, Marshall y Moncrief, 2004).

Los objetivos de la evaluación de la fuerza de ventas deben centrarse en determinar aquellas áreas de mejora, habilidades, técnicas o conocimientos que no se explotan correctamente, de forma que permita motivar y remunerar a los vendedores de forma adecuada (Manera et al., 2000).

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), para la realización del control de los vendedores nos encontramos con dos grandes métodos, o sistemas; los que se basan en los resultados obtenidos (análisis de los costes y de las ventas) y los que toman como referencia el comportamiento deseable por parte del vendedor (evaluación personal de cada vendedor). Ambos tipos de control son objeto de estudio en la presente tesis doctoral, constituyendo

dos pilares básicos sobre los que la misma se asienta. En este sentido, ambos tipos de control son abordados en capítulos posteriores.

De acuerdo con Artal (1999), la decisión sobre cuál de los dos sistemas de control es más adecuado depende tanto de decisiones internas de la empresa, la integración o no de los vendedores en la misma y el tipo de vendedor utilizado, como del entorno al que se enfrentan ambos.

En cualquier caso, el proceso de evaluación y control debe ser sistemático e imparcial, basado en los métodos de auditoría, mediante el cual los supervisores y los vendedores determinarán no sólo la existencia de problemas, sino también los motivos y las posibles soluciones (Chonko et al., 1992).

.....

En suma, en el presente capítulo se ha intentado mostrar la importancia de la función de ventas dentro de la estrategia de marketing de las empresas. Primero hemos analizado la evolución de la función de ventas, en especial la venta personal, y sus relaciones con el resto de elementos del marketing-mix. A continuación, hemos analizado brevemente el proceso de venta personal como base fundamental para el éxito del trabajo de los vendedores. Dentro de este proceso se ha abordado el acercamiento al cliente, la presentación de la oferta comercial, la resolución de objeciones y el cierre de la venta como aspectos que condicionarán el rendimiento del vendedor.

La segunda parte la hemos dedicado a la revisión de las diferentes tareas que debe realizar la dirección de ventas, y que pueden resumirse en la planificación, organización, ejecución y control de las políticas y estrategias de ventas dentro de las empresas. En esta última función de la dirección de ventas nos centramos en el capítulo siguiente.

## CAPÍTULO 2

# CONTROL DEL PERSONAL DE MARKETING

### INTRODUCCIÓN

- 1 TIPOS DE CONTROL MARKETING
  - 1.1 Control formal
  - 1.2 Control informal
  - 1.3 Control mixto
  
- 2 ENFOQUES DEL CONTROL DEL PERSONAL DE MARKETING
  - 2.1 Enfoque tradicional del control del personal de marketing
  - 2.2 Enfoque contingente del control del personal de marketing
  - 2.3 Marketing audit
  
- 3 CONSECUENCIAS DEL CONTROL
  - 3.1 Entorno, control y consecuencias
  - 3.2 Puesto de trabajo y tipos de control
  - 3.3 Combinación de tipos de control
  - 3.4 Efectos directos e indirectos del control
  - 3.5 Perspectiva tradicional y contingente del control
  - 3.6 Efectos del sistema de valoración
  
- 4 FEEDBACK, AMBIGÜEDAD Y CONTROL



## INTRODUCCIÓN

A través del siguiente capítulo se persigue analizar la importancia de la tarea de control como mecanismo necesario para el logro de los objetivos empresariales, concretamente no centramos en el control del personal de marketing. Analizamos los diferentes tipos de control, los posibles enfoques en su aplicación y las consecuencias que el control puede tener sobre el personal.

Así, el control del personal de marketing puede definirse como el conjunto de actividades diseñadas para incrementar la probabilidad de alcanzar unos objetivos mediante la implementación de unas acciones específicas (Jaworski, 1988). El control también puede ser entendido como aquellos procedimientos de la organización para monitorizar, dirigir, evaluar y compensar a los empleados, donde hay que señalar la importancia de incluir mecanismos de información y refuerzo de las actuaciones (Anderson y Oliver, 1987). Por tanto, de acuerdo con Tadapelli (1992), el concepto de control no debe ser entendido como una actividad a posteriori, sino que debe ser tratado como una actividad paralela a la de planificación empresarial.

Para Kotler (2003), la evaluación e interpretación de los resultados de marketing debe realizarse atendiendo a tres marcadores o indicadores diferentes: (1) los indicadores financieros se centran en los ingresos y los gastos de marketing, la evolución de los beneficios y la productividad; (2) los indicadores comerciales hacen referencia a la evolución de aspectos directamente relacionados con el marketing, por ejemplo, la evolución de la cuota de mercado que ostenta la empresa, el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes, o la calidad relativa de los productos y servicios que la empresa ofrece a sus clientes; (3) el último indicador, denominado del apostador, hace referencia a la relación de necesidad mutua entre las empresas

y alguno de los actores de su entorno, en especial los proveedores, los distribuidores, la comunidad, y aquellos en los que se centra esta tesis, los empleados.

Antes de analizar el proceso de control del personal de marketing es necesario resaltar que este proceso debe estar necesariamente incluido en un proceso más amplio de planificación empresarial, puesto que sin planes, u objetivos, es poco menos que imposible el control, y a su vez todo plan debe incluir mecanismos de vigilancia, evaluación y control que permitan conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos (Kotler, 2003) y establecer, si fuese necesario, medidas correctoras.

De acuerdo con Jaworski (1988), los diferentes tipos de control del personal de marketing pueden agruparse en controles formales y controles informales. Los controles formales están escritos y especificados para que todos los implicados participen adecuadamente en la consecución de los objetivos deseados. Los controles informales, no escritos, buscan influir en el comportamiento de los integrantes del grupo.

Así, en el presente capítulo analizaremos los distintos tipos de control del personal de marketing. A continuación presentaremos los enfoques bajo los cuales pueden ser desarrollados dichos controles. En un tercer epígrafe recogeremos las principales consecuencias de las acciones de control del personal de marketing. Por último, analizaremos la relación entre los conceptos de *feedback*, ambigüedad y control.

## 1.- TIPOS DE CONTROL DE MARKETING

Como se ha indicado en líneas previas, dos son los tipos de control que al empresa puede llevar a cabo, control formal y control informal. En este sentido, y tal y como recoge la tabla 2.1, la distinción entre ambos tipos de control se realiza en función de cuatro criterios fundamentales (Jaworski, 1988): documentos que los reflejan, tipo de objetivos de la empresa y los empleados, quién impulsa los mecanismos de control, y quién responde de los cambios necesarios.

**TABLA 2.1.- DIFERENCIACIÓN DE LOS TIPOS DE CONTROL**

	<b>Documentación</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Impulsor</b>	<b>Responsable</b>
<b>Control formal</b>	Escrito en documentos oficiales	Divergencia empresa-empleados	Dirección	Dirección
<b>Control informal</b>	No escrito	No se presupone divergencia	Empleados	Empleados, y menos la dirección

Fuente: Elaboración propia partir de Jaworki (1998)

Por parte de Merchant (1988), se indican una serie de críticas o matizaciones a este análisis del control, que se basan en la dificultad que el autor encuentra para la aplicación práctica de los criterios para determinar si un sistema de control es formal o informal. Este autor concluye que los sistemas de control se sitúan en un continuo entre lo formal y lo informal, eliminando por tanto la condición dicotómica del análisis de Jaworski (1988). Además, para definir de forma más precisa los conceptos de formal e informal, recurre a Anthony (1965)<sup>1</sup>, según el cual, los sistemas formales son aquellos que tienen un estructura visible y cuya aplicación requiere una autorización explícita. Por su parte, los controles informales tienen la

<sup>1</sup> Anthony, R.N. (1965). "Planning and Control Systems: A Framework for Analysis". Boston: Division of Research, Harward Business School.



consideración de factores del entorno en el que se desarrolla el diseño y aplicación de los sistemas de control.

El grado de formalización de los mecanismos de control también permite diferenciar los dos sistemas (Pérez-Carballo, 1991). Así los sistemas de control formales se realizan de modo sistemático, de forma periódica y organizada, están sujetos a unos criterios predefinidos y cuentan con la autorización de la dirección empresarial. Por su parte, los controles informales aparecen de modo espontáneo y discrecional.

A continuación y con el fin de determinar el nivel de actuación de la dirección en el proceso de control, analizamos con mayor detalle ambos tipos de control.

### **1.1.- Control formal**

De acuerdo con Jaworski y MacInnis (1989), el control formal puede clasificarse en función de la variable tiempo, analizando en que momento se aplica dicho control. De este modo, se obtienen tres tipos de control formal: *input*, procesos (*process*) y resultados (*output*). No obstante, el control del personal de marketing suele centrarse en los dos últimos tipos (Ramaswami, 1996).

El control de *input* hace referencia a las medidas que la empresa puede adoptar para definir las características deseables de los elementos que va a disponer para realizar sus actividades, por ejemplo, los criterios de selección de proveedores, los procesos de reclutamiento del personal o los planes de formación de los trabajadores (Jaworski, 1988).

El control de procesos, denominado también por algunos autores control del comportamiento (Anderson y Oliver, 1987), se aplica cuando la empresa desea influir en la forma de alcanzar los objetivos propuestos, actuando sobre las actividades a realizar más que en los resultados finales de las acciones (Jaworski, 1988). Este tipo de control hace responsable al trabajador de su forma de actuar, no de los resultados de la misma. Para ello, el supervisor debe imponer sus ideas sobre el mejor modo de alcanzar los objetivos a sus empleados, subordinados (Jaworski y MacInnis, 1989). Además este sistema permite eliminar la influencia de factores no controlables por los trabajadores en su evaluación (Anderson y Oliver, 1987).

Una desventaja de este sistema de control es la complejidad y subjetividad en la evaluación de los trabajadores (Jackson, Schlacter y Wolf, 1995). El uso del control del comportamiento supone la aplicación de normas estrictas relativas a qué debe hacerse y cómo hacerlo (Ramaswami, 1996), disminuyendo de esta forma el sentido de autonomía y autocontrol de los trabajadores (Churchill, Ford y Walker, 1994). Este sistema de control debe ser claro con los empleados, quienes no deben sentirse engañados, pues de lo contrario intentarán engañar al supervisor, o al propio sistema de control, reduciéndose los efectos intrínsecos de la motivación, apareciendo actitudes defensivas y comportamientos disfuncionales. En la literatura sobre el control, encontramos discrepancias respecto a la existencia o no de diferencias entre la estructura de una organización y el control de procesos, o del comportamiento. Para Ouchi (1979), la estructura de una empresa, pese a que tiene efecto sobre la forma de ejercer las actividades de control, no es un sistema de control. Por su parte, para Jaworski (1988) dado el nivel de influencia de la estructura en el comportamiento de los individuos y grupos dentro de las empresas, ésta debe ser considerada como un mecanismo adicional de control.

El control de resultados se realiza cuando la empresa fija unos objetivos o metas a alcanzar y se evalúa el nivel de logro de los mismos sin importar los mecanismos utilizados para alcanzarlos, siendo esta responsabilidad directa de los trabajadores implicados en las tareas, por ejemplo cuando a los vendedores se les fija una cifra de ventas para un periodo y territorios determinados. Este sistema de control suele suponer una menor resistencia por parte de los empleados sometidos a control, e incluso es un elemento de motivación, pues aquellos que no alcanzan los objetivos pueden ser recompensados en menor cuantía (Anderson y Oliver, 1987). Cuando el logro de los objetivos tiene efecto sobre las recompensas, los empleados pueden intentar influir en los mecanismos de control de diferentes formas (Ramaswami, 1996): intentando fijar unos objetivos reducidos y fáciles de alcanzar, realizando aquellas actividades que les permitan alcanzar los objetivos a corto plazo y olvidándose del largo plazo, limitando los resultados actuales para asegurar objetivos menos difíciles en el futuro, o culpando de los malos resultados a un entorno complicado.

Es importante analizar la relación existente entre la estrategia de negocio de una empresa, su estructura interna de toma de decisiones y el sistema de control formal que utiliza (Stathakopoulos, 1998). Respecto a la estrategia de negocio, Miles y Snow (1978)<sup>2</sup> identifican cuatro tipos: defensiva, explorador, analizador y reactiva; siendo únicamente las dos primeras estrategias puras. La estructura interna de toma de decisiones es el nivel de centralización-descentralización que muestra la empresa en el proceso de toma de decisiones respecto a las acciones de la estrategia de marketing (John y Martin, 1984).

---

<sup>2</sup> Miles, E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy*, McGraw-Hill, en Stathakopoulos (1998)

Las empresas que utilizan la estrategia defensiva centran sus actuaciones en productos-mercado conocidos, persiguiendo la mayor eficiencia; esto es, alcanzar los objetivos previstos al menor coste posible. Para hacerlo, no determinan el comportamiento de los empleados, pues esto supone un incremento de los costes, y utilizan el control de resultados y la centralización de la toma de decisiones para buscar un incremento de los resultados (Stathakopoulos, 1998).

Cuando una empresa está constantemente buscando nuevas oportunidades de negocio, nuevos productos-mercado en los que llevar a cabo sus acciones, utiliza la estrategia de explorador. Son empresas innovadoras, que habitualmente se asocian con baja eficiencia debido a la necesidad de desarrollar constantemente nuevas tecnologías e investigaciones técnicas y de mercado. Para llevar a cabo esta estrategia, es necesaria la colaboración de personas que proceden de diferentes áreas funcionales de la empresa, y por tanto del control del comportamiento y de la descentralización en la toma de decisiones para buscar un incremento en los resultados (Stathakopoulos, 1998).

## **1.2.- Control informal**

Los controles informales influyen en el comportamiento de los trabajadores, tanto de modo individual como a nivel de grupo, y pese a no estar explicitados o escritos, son la base de actuación de los trabajadores en el desarrollo de sus tareas (Jaworski, 1988).

Siguiendo la propuesta de Jaworski (1988), en función del nivel de agregación o agrupación del control, podemos identificar tres tipos de control informal: autocontrol, control profesional y control cultural.

Así el autor sugiere que mediante el autocontrol, los propios trabajadores establecen sus objetivos, vigilan su cumplimiento y adaptan su comportamiento para el logro de los mismos. Es importante no confundir este tipo de control con la inexistencia de mecanismos de control. De acuerdo con Jaworski y MacInnis (1989), el control informal está muy relacionado con la satisfacción en el trabajo y con el control formal del comportamiento, pues el trabajador sabe qué tiene que hacer y cómo debe actuar.

El control profesional, también denominado social o clan (Ouchi, 1979), funciona mediante el establecimiento por parte de la empresa de ciertos niveles de objetivos, normas o estándares de actuación e interviniendo la misma sólo cuando se produzcan desviaciones significativas. Este sistema permite a las empresas establecer diferentes niveles de control para funciones o profesiones diferentes en la empresa, en función de las necesidades o requisitos específicos de cada una de ellas (Ouchi, 1979). Además cuando los objetivos no son alcanzados o las normas no son habitualmente respetadas, es el propio grupo el que castiga el incumplimiento de las mismas (Jaworski, 1988).

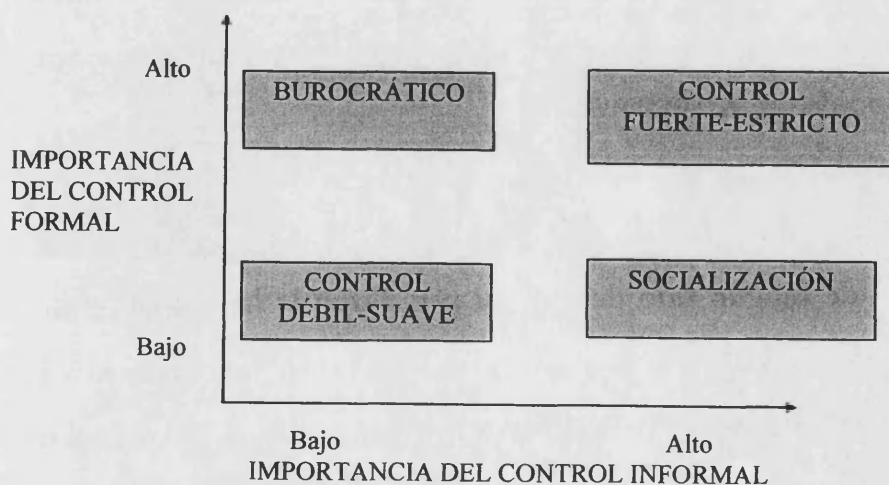
Por último, y de acuerdo con Jaworski (1988), el tercer tipo de control informal, el cultural, se produce por la acumulación de hechos, historias, mitos, etcétera, que producen la denominada cultura o espíritu de empresa y que debe ser aceptada por todos los integrantes de la misma. Este tipo de control suele actuar en aquellos aspectos no habituales o no rutinarios de la dirección empresarial.

### 1.3.- Control mixto

El uso de sistemas de control tanto formales como informales puede reforzar los resultados si se aplican adecuadamente. Es incluso necesario hacerlo, pues de lo contrario se producen efectos no deseados. El control basado sólo en sistemas informales puede dejar sin control elementos básicos, ocasionando problemas en la organización. Un control exclusivamente formal, basado únicamente en informes, puede limitar la información en los procesos de toma de decisiones al ser influidos por los intereses personales de los encargados de su elaboración (Pérez-Carballo, 1991).

Combinando ambos tipos de control, pueden obtenerse diversos sistemas de control, en función de la importancia que cada tipo tenga en el proceso de dirección empresarial. Siguiendo a Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan (1993) y a Cravens, Lassk, Low, Marshall y Moncrief (2004), utilizando dos dimensiones, importancia del control formal e importancia del control informal, se obtienen cuatro sistemas de control: burocrático, socialización, control fuerte y control débil, tal y como aparece en la figura 2.1.

FIGURA 2.1 CONTROL MIXTO



Fuente: Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan (1993)

El sistema de control burocrático representa una situación en la que la organización combina un sistema de control formal como elemento principal, o control primario, con un control secundario de tipo informal. El motivo de esta combinación es reducir el efecto dañino que los controles formales tienen a largo plazo en las organizaciones (Anderson y Oliver, 1987). Un efecto negativo de este sistema es un posible sentimiento de frustración y un comportamiento agresivo y oportunista en los empleados (Ramaswami, 1996); que en parte, es debido al menor uso de la motivación económica al grupo de vendedores en su conjunto (Mangel y Useem, 2000).

El control mediante la socialización combina altos niveles de control informal con niveles bajos de control formal. Se aplica cuando la organización no conoce o no puede disponer fácilmente de información para ejercer un control formal, dejando a sus integrantes las decisiones de actuación y limitándose a controlar, fundamentalmente, los resultados de sus actuaciones (Ouchi, 1988).

El control fuerte-estricto supone elevados niveles de control formal e informal y suele aparecer cuando la organización, tras un período de control informal, adquiere los conocimientos necesarios para realizar un control formal y se mantiene el espíritu de equipo-empresa propio del control anterior (Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan 1993).

El control débil-suave no es una situación habitual, dado que supone la práctica inexistencia de ningún tipo de control por parte de la organización. Puede producirse como consecuencia de una transición en los órganos de dirección, debido a una mala implementación de los mecanismos de control o

por propia decisión empresarial. Según Porter, Lawler y Hackman (1975)<sup>3</sup>, en esta situación, los empleados que gozan de mayor confianza por parte de los supervisores, pueden modificar su comportamiento defensivo, e incluso poco productivo, hacia uno más productivo y parejo a los objetivos de la empresa.

No obstante, el estudio llevado a cabo por Löning y Besson (2002) sólo detectó empresas con altos niveles de ambos tipos de control, las grandes empresas, o con bajos niveles de ambos sistemas, las pequeñas empresas, pero no hallaron evidencias empíricas de sistemas intermedios de control.

A continuación, y tras haber analizado los diferentes tipos de control del personal de marketing, repasamos los dos grandes enfoques que en la literatura aparecen respecto a la aplicación de los sistemas de control. Esta revisión nos permitirá ver la evolución de la importancia del control del personal dentro de la función empresarial del marketing, y que culmina con la aplicación del marketing audit.

## **2.- ENFOQUES DEL CONTROL DEL PERSONAL DE MARKETING**

Para Kotler y Armstrong (2003), el control de marketing es un proceso que puede ser separado en dos partes; la primera consiste en medir y evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing, la segunda consiste en el desarrollo de los procesos de corrección necesarios para alcanzar los objetivos planificados.

---

<sup>3</sup> Porter, Lawler y Hackman (1975), "Behavior in Organizations", McGraw-Hill. Citado por Ramaswami (1996)

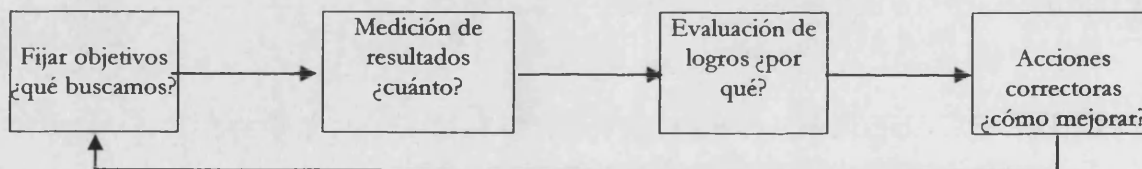


Por otra parte, y de acuerdo con Ramaswami (1996), en la literatura nos encontramos con dos enfoques del control del personal de marketing, el enfoque tradicional y el enfoque contingente.

### 2.1.- Enfoque tradicional del control del personal de marketing

Siguiendo a Martín Armario (1993) y a Kotler y Armstrong (2003), el enfoque tradicional del control de marketing implica cuatro fases, tal como se observa en la figura 2.2. En la primera fase se determinan los objetivos que se pretenden alcanzar, tras su implementación se miden los resultados obtenidos y se comparan con los planificados, posteriormente se determinan las causas que han provocado las diferencias entre lo planificado y lo realizado, y por último se diseñan las acciones necesarias para eliminar esas diferencias.

**FIGURA 2.2.- CONTROL TRADICIONAL DEL MARKETING**



Fuente: Adaptado de Martín Armario (1993) y Kotler y Armstrong (2003)

El sistema tradicional del *management* es el control del marketing basado en la revisión de los resultados; la dirección especifica los objetivos o metas a alcanzar, vigilando el cumplimiento de los mismos y actuando con medidas correctoras únicamente si se producen desviaciones significativas. Siguiendo a Jaworski (1988), las premisas de este enfoque tradicional son:

- Fijación de objetivos y seguimiento de su logro, actuando sólo cuando estos no son alcanzados. Esta premisa sólo es válida a corto plazo, puesto que en marketing es difícil prever con seguridad los efectos de los cambios. Además la sucesión de cambios puede provocar efectos no deseados.

- Uso de medidas, fundamentalmente, de tipo financiero-contable, sin tener en cuenta la importancia de variables relativas al comportamiento del profesional de marketing a la hora de alcanzar los objetivos empresariales, por ejemplo, para medir la calidad del servicio prestado.

De acuerdo con Pérez-Carballo (1991), para una correcta aplicación de los mecanismos de control es necesario tener en cuenta una serie de principios generales. Así, el principio de relevancia establece que se deben controlar aquellos aspectos que son importantes para el logro de los objetivos marcados, de lo contrario se genera un exceso de información, que no sólo no mejora el control sino que lo hace más lento y por lo tanto menos efectivo. El principio de objetividad hace referencia a la necesidad de seleccionar aquellos indicadores cuya información sea fiable y representativa de la variable a controlar. La compatibilidad de los objetivos de marketing con los del resto de la empresa se asegura con la aplicación del principio de congruencia. Según el principio de controlabilidad, la evaluación de una persona, sólo debe realizarse respecto a aquellas cuestiones sobre las que ejerce un determinado nivel de control. Las desviaciones a controlar serán aquellas que superen un determinado nivel de importancia, tanto en sentido positivo como negativo, siendo este el principio de control por excepción. Un último principio, no menos importante, es el de flexibilidad, por el cual los sistemas de control deben ser capaces de adaptarse a los cambios internos de las empresas y de su entorno de actuación.

El enfoque tradicional entiende que el comportamiento negativo de los empleados ante los controles formales se debe a que los analizan desde posiciones desacertadas (Jaworski, 1988). Además, cuando los resultados del proceso de control determinan la evaluación del esfuerzo y de los resultados de los empleados, este proceso es visto como una competición en la que hay

que situarse en la mejor situación posible que permitirá una mejora en las condiciones laborales (Ramaswami, 1996). En el caso extremo, los trabajadores pueden incluso manipular la información que permitirá su control con el objetivo de presentar una buena imagen profesional ante sus supervisores (Knouse y Giacalone, 1992).

Para el enfoque tradicional, los supervisores creen que los controles estrictos son necesarios (Hammer, 1990), debido a que los empleados sólo trabajan de forma adecuada cuando son estrechamente controlados, y además, son incapaces de utilizar la información que los sistemas de control menos estrictos les proporcionarían para desarrollar su trabajo.

El enfoque tradicional, basándose en una visión humanística, sugiere que el control tiene consecuencias negativas porque limita la autonomía de los empleados y los acusa de mentir en el desarrollo de sus tareas (Ramaswami, 1996). La visión tradicional, centrada en controles formales, cree que el control directo y estricto es necesario porque de lo contrario el trabajador no cumple con su tarea, puesto que no es capaz de usar adecuadamente la información que recibe sobre su trabajo. Los principales efectos negativos, del control de resultados en los empleados, son que estos: (1) intentan fijar objetivos fáciles de alcanzar, (2) buscan resultados a corto plazo, infrautilizando los recursos, (3) reducen voluntariamente los resultados actuales para facilitar sus logros futuros, y (4) los malos resultados los achacan a dificultades inesperadas (Ramaswami, 1996).

La imposición de normas estrictas sobre qué hacer y cómo hacerlo facilita el proceso de dirección y control de los subordinados, reduciendo su sentido de autonomía y el nivel de autocontrol de los mismos (Churchill et al., 1985). En esta situación, el control del comportamiento, y de procesos, es

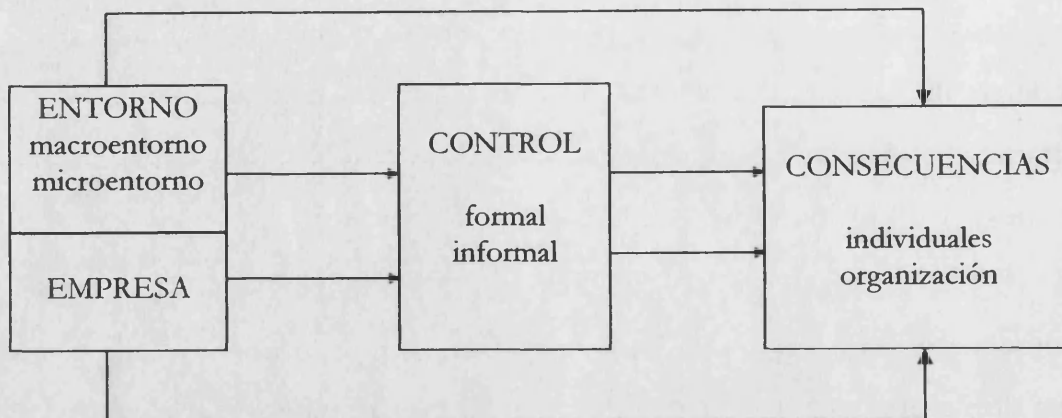
visto por los empleados como una oportunidad de mostrar sus mejores actitudes a sus superiores, por ejemplo para un ascenso, llegando para ello incluso a manipular la información aportada a los mismos buscando aprovecharse de las oportunidades. No obstante, cuando el control del comportamiento es escaso, o inexistente, el empleado dedicará sus esfuerzos a realizar tareas poco productivas.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2003), el control de marketing tiene una doble orientación, el control operativo y el control estratégico. Así, el enfoque tradicional coincide con la orientación del control operativo por la que el control de marketing supone un análisis de lo logrado en comparación con lo planificado, emprendiendo las acciones correctoras necesarias para conseguir los objetivos planificados. Por su parte, el control estratégico consiste en la continua revisión de las estrategias básicas en relación con las oportunidades que, en su entorno, se le presentan a la empresa, y representa el enfoque contingente del control del personal de marketing.

## **2.2.- Enfoque contingente del control del personal de marketing**

La superación de la visión tradicional del control del personal de marketing requiere un análisis del contexto en el que dicha función se desarrolla en la empresa, tal como puede verse en la figura 2.3. (Jaworski, 1988).

FIGURA 2.3.- ENTORNO DEL CONTROL DEL PERSONAL DE MARKETING



Fuente: Adaptado de Jaworski (1988)

De acuerdo con Kotler, Cámara y Grande (2003) y Kotler y Armstrong (2003), el entorno de la empresa refleja la situación en la que el marketing debe realizar sus acciones. Dicho entorno tiene efectos tanto sobre el tipo de control que aplicará la empresa como sobre los efectos que el mismo provocará. Como afirman dichos autores, el entorno puede dividirse en macroentorno y microentorno.

Así, el macroentorno hace referencia al contexto global, afecta de modo similar a todas las empresas, y en concreto a las condiciones socio-políticas, económicas, tecnológicas, legales, intensidad de la competencia, etcétera. Por su parte, el microentorno está formado por aquellas variables que pueden ser controladas por la empresa o que, sin poder ser controladas, le afectan de modo directo e independiente del resto de empresas, por ejemplo, el tamaño y la posición del departamento de marketing, la capacidad para recopilar información, la situación económico-financiera de la empresa o la relación con los competidores. (Kotler et al., 2003; Kotler y Armstrong, 2003).

Este enfoque asume que las reacciones de los empleados, ante los mecanismos de control empleados por los supervisores, dependen de

diferentes factores o variables contingentes, especialmente del entorno de trabajo y del contexto de la supervisión (Ramaswami, 1996).

El entorno de trabajo viene definido por los mecanismos utilizados para determinar el rendimiento y por el conocimiento de los procedimientos de actuación necesarios para alcanzar los objetivos (Ouchi, 1979; Jaworski y MacInnis, 1989). Cuando los mecanismos de medición del rendimiento no están determinados por completo, puede ocurrir que no existan unos objetivos claros para todas las áreas de actuación, e incluso que algunas actuaciones sean más fácilmente medibles que otras (Ramaswami, 1996). En esta situación, el uso del control de resultados puede ser percibido como injusto por los empleados debido al uso de un sistema parcial de medida de los mismos. La completa especificación de los mecanismos de medición del rendimiento, o procedimientos necesarios, permite que los empleados conozcan mejor cómo y por qué son evaluados, actuando de forma más congruente con su supervisor y disminuyendo su comportamiento disfuncional debido a que se clarifica su rol (Jaworski y MacInnis, 1989).

Respecto a los procedimientos de actuación para alcanzar los objetivos, Ramaswami (1996) señala que su conocimiento por parte de los empleados, permite que los empleados realicen las tareas que especifica el supervisor y que cumplan de ese modo con su trabajo. En caso contrario, cuando los procedimientos de actuación no están claramente especificados, afirma el autor que el supervisor puede centrar su control sobre aquellas acciones cuya relación causa-efecto es clara, e ignorar otras, creando un conflicto a los empleados sobre el resto de acciones.

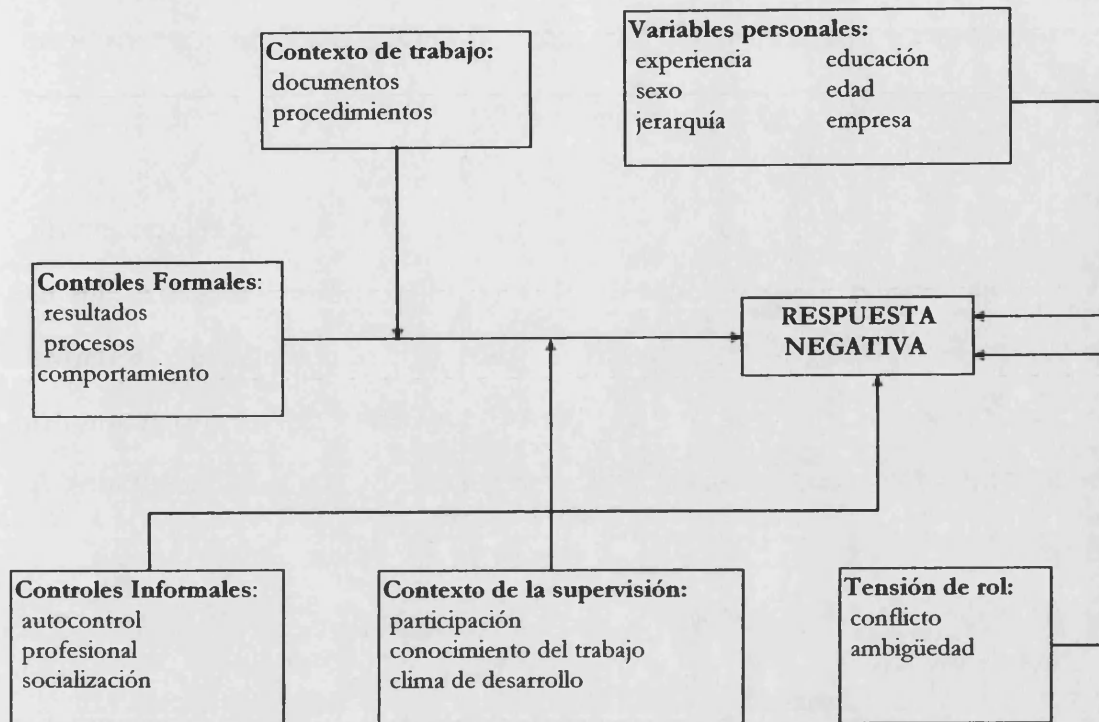
Ramaswami (1996) añade que el contexto de la supervisión, o actitud del supervisor, determina el modo de reaccionar de los empleados ante los

sistemas de control a los que están sometidos. Esta actitud se expresa mediante tres factores: la participación de los empleados, el conocimiento de las tareas a desarrollar y el clima en el que se lleva a cabo el control (Ramaswami, 1996). La participación de los empleados en la determinación de los objetivos a alcanzar supone para estos una mayor implicación en su logro (Sujan, Weitz y Kumar, 1994). Además los empleados presentan un actitud frente al control menos defensiva y por tanto reducen su respuesta negativa ante el mismo. Cuando el supervisor conoce los mecanismos y procesos necesarios para alcanzar los objetivos, los empleados aceptan mejor ser controlados (Weitz y Bradford, 1999) y tienen menos posibilidades de falsear la información sobre sus acciones. El clima en el que se desarrolla el control hace referencia a la relación que se establece entre el supervisor y los empleados, considerados estos como individuos que tienen necesidades y objetivos propios (Johnston, Parasuram, Futrell y Black, 1990).

El enfoque contingente afirma que la respuesta de los empleados depende del grado en que el contexto de control/supervisión se adapte al contexto de trabajo (Ramaswami, 1996). Las relaciones entre los controles y las respuestas de los empleados aparecen en la figura 2.4.

Cuando las exigencias en la documentación y el conocimiento de los procedimientos son elevados, se reduce el comportamiento disfuncional, no deseado, de los empleados tanto si se utiliza el control de los resultados como si se usa el control del comportamiento o de procesos. Este comportamiento se debe a que los empleados disponen de más información sobre lo que se espera de ellos y de sus acciones (Jaworski y MacInnis, 1989).

FIGURA 2.4.- TEORÍA CONTINGENTE DEL CONTROL



Fuente: Ramaswami (1996)

De acuerdo con Ramaswami (1996), el comportamiento del supervisor o contexto de la supervisión, influye de manera importante en la reacción de los empleados ante los sistemas de control. Esta influencia se desarrolla a tres niveles (Ramaswami, 1996):

- Participación de los empleados en la fijación de los objetivos y en la determinación de los procedimientos necesarios para alcanzarlos. Esta situación produce en los empleados la sensación de mayor integración en la empresa, reduciendo así el comportamiento no deseado, requiriendo por ello de menores niveles de control tanto de los resultados como de su comportamiento.
- Conocimiento del trabajo por parte del supervisor; la percepción que los empleados tienen del nivel de conocimiento que su supervisor tiene de los resultados y de los procedimientos de su trabajo, determina la posibilidad de



que aquellos desarrollen comportamientos disfuncionales. Si piensan que dispone de poca información o poco conocimiento, pensarán que es más factible engañarle.

- Clima en el que se desarrolla el control; hace referencia a las relaciones de ayuda, amistad, respeto, apoyo moral, etcétera, en resumen confianza, en el que se desarrolla el control al personal. Cuanto mayor es el grado de confianza del supervisor frente a sus empleados menor es el nivel de comportamiento disfuncional, no deseado, con independencia del tipo de control, resultados o comportamiento, que se utilice.

### **2.3.- Marketing Audit**

Para poder tener un buen conocimiento de una situación futura debe tenerse una correcta visión de la situación de partida. Conociendo la situación actual sabremos realmente cuál será el nivel alcanzado en los objetivos propuestos. Además, hay que tener en cuenta que el marketing es el área empresarial que está en contacto directo con el entorno, y por lo tanto tiene mayor riesgo de obsolescencia en sus estrategias. (Martín Armario, 1993).

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2003), la auditoría de marketing, instrumento básico del control estratégico y táctico, puede definirse como un examen comprensivo, sistemático, independiente y periódico del ambiente, los objetivos, las estrategias y las actividades de una empresa, con el fin de determinar las áreas problemáticas y las oportunidades, y de recomendar un plan de acción para mejorar el desempeño de marketing de la empresa. De esta definición podemos concluir que la auditoría de marketing es un análisis completo y continuo de las estrategias y acciones de marketing (organización, ventas, precios, comunicación, distribución, etcétera), debiéndose utilizar

como una importante herramienta preventiva para realizar un marketing eficaz.

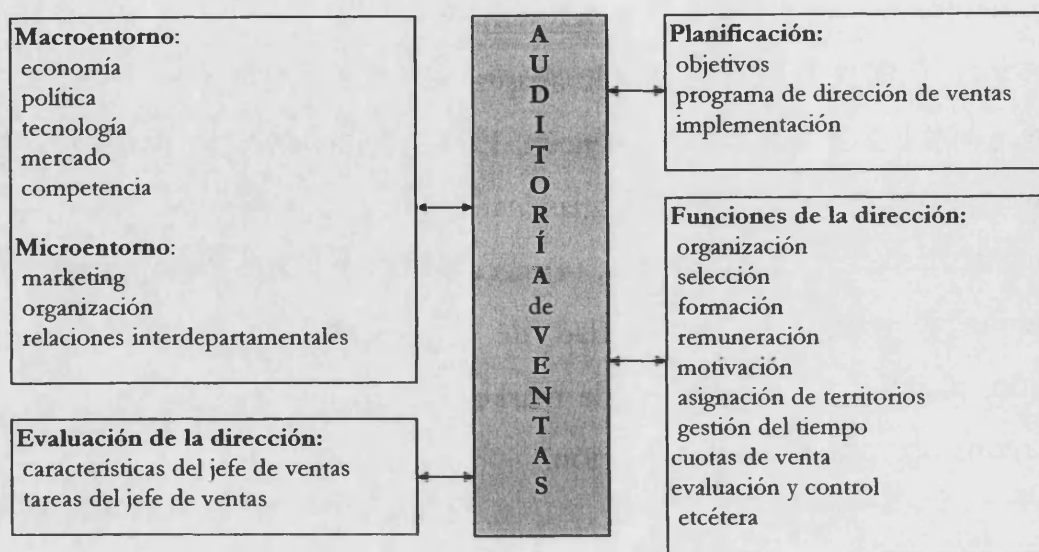
Los principales resultados que, habitualmente, se obtienen mediante la aplicación del marketing audit se refieren tanto a la mejora en las áreas clave del marketing, como a la necesidad de adaptación de la empresa al entorno cambiante, y son los siguientes (Doménech, 1997): (1) objetivos de marketing poco claros o inapropiados, (2) estrategias inadecuadas, (3) niveles de gastos e inversiones de marketing inadecuados, (4) necesidad de mejoras organizativas de marketing y ventas, (5) necesidad de mejoras en los sistemas de información, planificación y control de marketing y ventas, y (6) cambio de canales y reorganización de la distribución.

Siguiendo a Marín Armario (1993), la realización de una auditoría de marketing supone un análisis específico en diferentes áreas o elementos de la organización. El audit del entorno de marketing permitirá analizar la posición de la empresa frente a las fuerzas y tendencias del mismo. El audit de la estrategia de marketing comprueba la compatibilidad de los objetivos y estrategias con el entorno en el que se desarrollarán. También se auditará la organización de marketing para asegurar el correcto desarrollo de las estrategias, así como los procedimientos y sistemas de información planificación y control del mismo. La rentabilidad de las actividades y la eficiencia de los elementos del marketing-mix también serán analizadas por la auditoría.

En el área de la dirección de ventas, Ingram et al. (1997) afirman que la auditoría de la organización comercial es un proceso que aporta mecanismos para mejorar los resultados y prescribe los cambios necesarios en la misma. Tal y como señalan los autores, este análisis se realiza en cuatro áreas

fundamentales: entorno, planificación, evaluación de la dirección y en las funciones de la misma, tal como aparece en la figura 2.5.

FIGURA 2.5.- AUDITORIA DE LA DIRECCIÓN DE VENTAS



Fuente: Adaptado de Ingram, LaForge y Schwegler (1997)

La auditoría de la función comercial, o de ventas, debe ser un planteamiento de análisis continuo, no solamente utilizado cuando los problemas de la organización sean evidentes, dado que una de los mayores aportaciones de esta técnica es la generación de información que permitirá la detección de problemas en su fase inicial e incluso la eliminación de situaciones potencialmente problemáticas antes de que estas se produzcan. (Ingram et al., 1997).

Para un correcto desarrollo de la auditoría de ventas, es necesario que la misma sea realizada por personal ajeno al departamento de ventas, siendo posible que se realice por otra área de la empresa o por una empresa externa a la misma (Martín Armario, 1993). Además es importante señalar que pese a que la realización de la auditoría comercial supondrá a la empresa un consumo de tiempo y dinero, especialmente si se realiza de forma habitual, los beneficios superarán a los costes necesarios.

En el apartado siguiente analizamos las diferentes consecuencias que la aplicación de mecanismos de control pueden producir sobre el personal, y que por tanto afectarán al rendimiento y efectividad de los mismos en el desarrollo de sus tareas profesionales.

### **3.- CONSECUENCIAS DEL CONTROL**

En la literatura nos encontramos con diferentes trabajos que hacen referencia a las consecuencias de la implantación de los diferentes sistemas de control del personal que realiza sus actuaciones en el departamento de marketing de las organizaciones (Jaworski, 1988; Jaworski y MacInnis, 1989; Jaworski y Kholi, 1991; Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan, 1993; Challagalla y Shervani, 1996; Mengüç, 1996; Ramaswami, 1996; Stathakopoulos, 1997; Pettijohn, Pettijohn y Taylor, 2000; Lassk, Marshal, Cravens y Moncrief, 2001; Low, Cravens, Grant y Moncrief, 2001; Pettijohn, Pettijohn y d'Damico, 2001; Brashear, Lepkowska-White y Chelario, 2003; Cravens, Lassk, Low, Marshall y Moncrief, 2004). De acuerdo con la literatura, las principales consecuencias, o efectos, del control se pueden sintetizar en las siguientes:

- Satisfacción en el trabajo; se define como el grado de satisfacción o felicidad que el trabajador experimenta al realizar sus tareas laborales. Los estudios indican que la satisfacción se incrementa en la medida que el trabajador asume más control sobre su trabajo, por ejemplo el control profesional o el control mediante la socialización. Además, la satisfacción en el trabajo tiene efectos positivos sobre el comportamiento organizacional y reduce los deseos de abandonar la empresa por parte de los vendedores (Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge, 1994).

- Conflicto de rol; se produce cuando las expectativas y objetivos fijados por la dirección, o por otros socios del rol (familia, sindicatos, compañeros, etcétera), no son congruentes con las de los trabajadores. Este conflicto puede aparecer solamente cuando se aplican sistemas de control basados en los resultados e incrementa la satisfacción en el trabajo (Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge, 1994).
- Ambigüedad de rol; se produce cuando los afectados por un sistema de control no disponen de la información necesaria para realizar adecuadamente sus tareas, para saber lo que tienen que hacer y no hacer, o no disponen de la información sobre los resultados de las mismas. Por ello puede afirmarse que los sistemas de control fuerte reducen la ambigüedad debido a que aportan todos los mecanismos para el mismo. Además esta ambigüedad incrementa el conflicto de rol y el agotamiento emocional (Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge, 1994).
- Ejecución de las tareas; los sistemas de control que fijan de modo formal y directo las tareas a realizar favorecen la consecución de dichos objetivos.
- Tensión en el trabajo; los sistemas de control pueden afectar psicológicamente al comportamiento de los implicados en el mismo, pudiendo causar cierto nivel de estrés en el trabajo. Los sistemas de control formal están asociados a altos niveles de tensión en el trabajo, mientras que los controles del comportamiento y de los procesos suelen reducirla.
- Comportamiento disfuncional; algunos sistemas de control provocan en los implicados ciertos comportamientos no deseables. Por ejemplo, realizando tareas que benefician a la empresa y a ellos a corto plazo, pero que les perjudican a largo plazo. Otro ejemplo de comportamiento no deseable es la manipulación de información para cumplir los

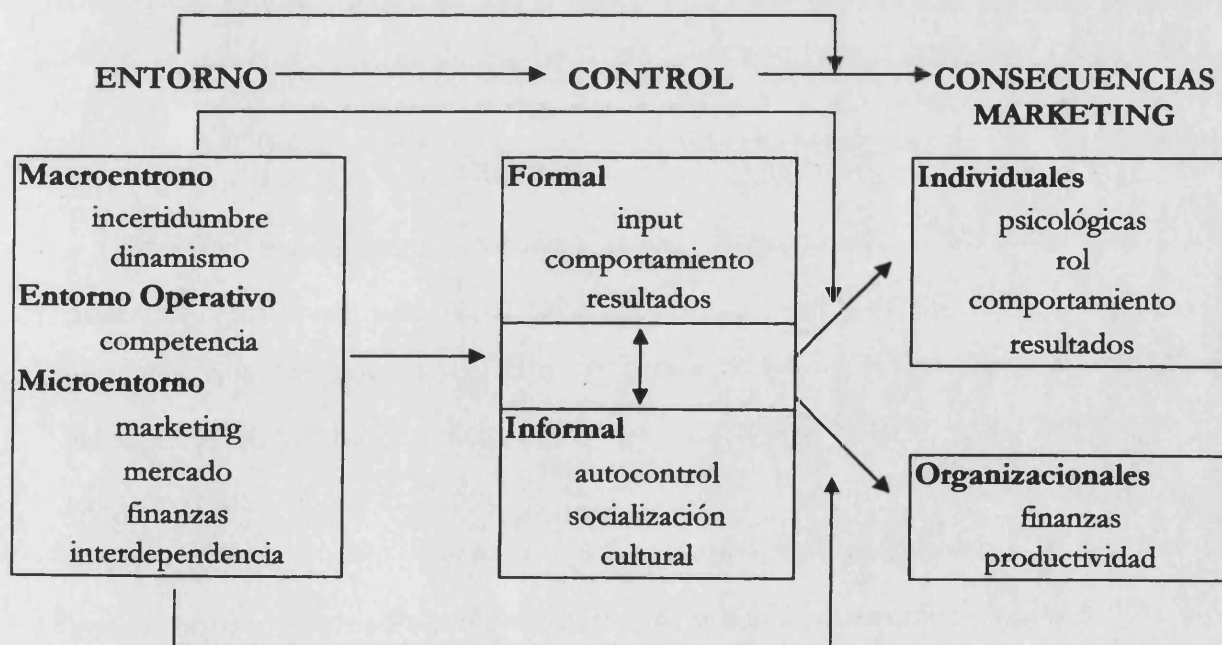
objetivos marcados. Para evitar este problema es adecuada la aplicación de los controles profesionales que priman la profesionalidad de los implicados.

- Información asimétrica; se produce cuando, de modo intencionado, la información que poseen las dos partes implicadas en el control, dirección y empleados, es diferente.

### 3.1.- Entorno, control y consecuencias

Jaworski (1988) realiza una primera aproximación al control del personal de marketing, relacionando el entorno en el que desarrolla su trabajo el personal de marketing con el tipo de control utilizado y analizando los efectos que esto produce en el personal y en la organización, tal como aparece en la figura 2.6.

**FIGURA 2.6.- RELACIÓN ENTORNO-CONTROL-CONSECUENCIAS**



Fuente: Adaptado de Jaworski (1988)

Entre las principales consecuencias del trabajo de este autor, destaca la existencia de dos tipos de efectos, los que se producen sobre el individuo y los

efectos sobre la organización de marketing. Los primeros pueden ser de (1) tipo psicológico (tensión en el trabajo, stress), (2) centrados en el rol que desempeñe el trabajador (conflicto, ambigüedad, sobrecarga), (3) que afecten al comportamiento (disfuncional, no deseado) o (4) que afecten a sus resultados. Las consecuencias sobre la organización de marketing afectarán a aspectos financieros o a la productividad. El efecto o consecuencia final depende de la relación que exista entre el entorno y el tipo de control utilizado. Cuando la relación es adecuada se reduce la tensión en el trabajo, disminuye la ambigüedad y el conflicto de rol, el comportamiento disfuncional del trabajador es menor, y aumenta tanto el rendimiento del vendedor como la efectividad de la organización de marketing.

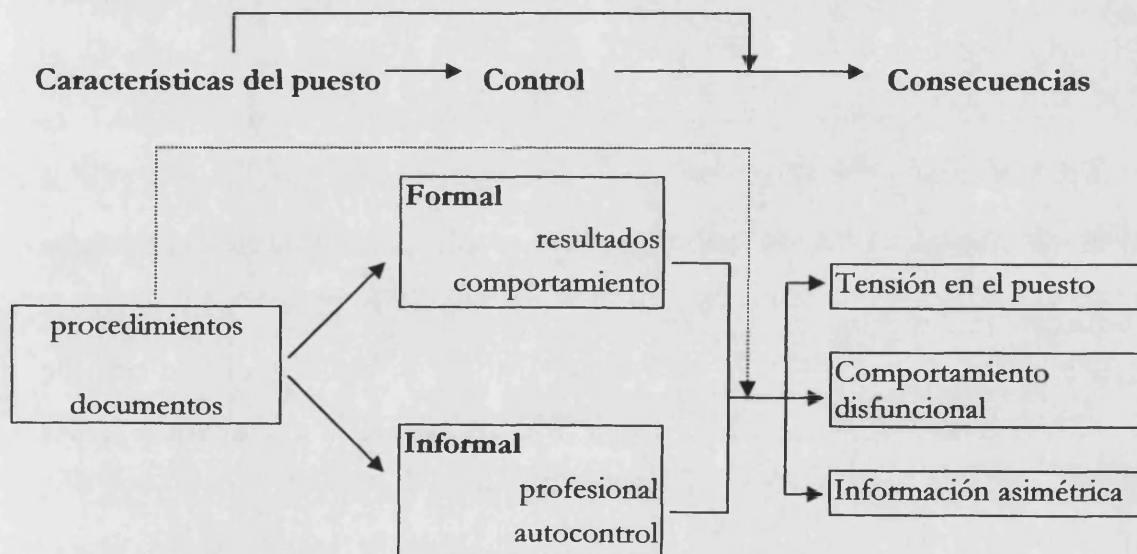
### **3.2.- Puesto de trabajo y tipos de control**

Jaworski y MacInnis (1989), basándose en la propuesta de Jaworski (1988), analizan empíricamente la relación entre las características del puesto de trabajo y los diferentes tipos de control, tal como aparece en la figura 2.7.

De acuerdo con Ouichi (1979), las características del puesto, que forman parte del microentorno de las organizaciones, hacen referencia a diferentes atributos o dimensiones: el conocimiento, por parte del supervisor, de aquellos procedimientos necesarios para llevar a cabo las acciones que permitan el logro de los objetivos y los documentos existentes para recoger las actuaciones y el rendimiento del personal de marketing. Por su parte, las principales conclusiones que obtuvieron Jaworski y MacInnis (1989) fueron: a) un mayor conocimiento de los procedimientos de actuación supone una mayor tendencia al control del comportamiento, pero no tiene relación con el control informal; b) el mayor uso de documentos para recoger información sobre las acciones llevadas a cabo incrementa el uso del control de resultados

y del control informal, tanto profesional como del autocontrol; c) no hay relación entre el tipo de control formal y la tensión en el trabajo, por tanto el control de resultados no la incrementa, ni el control del comportamiento la reduce; d) el comportamiento disfuncional, no deseado, de los empleados no está relacionado con el uso del control profesional, pero sí que se reduce al utilizar el autocontrol; e) la existencia de información asimétrica se reduce al utilizar el control formal, tanto de resultados como de comportamiento; y f) no existe relación entre el tipo de control utilizado, las características del puesto de trabajo y el tipo de control formal a utilizar.

FIGURA 2.7.- MODELO DE JAWORSKI y MacINNIS



Fuente: Jaworski y MacInnis (1989)

### 3.3.- Combinación de tipos de control

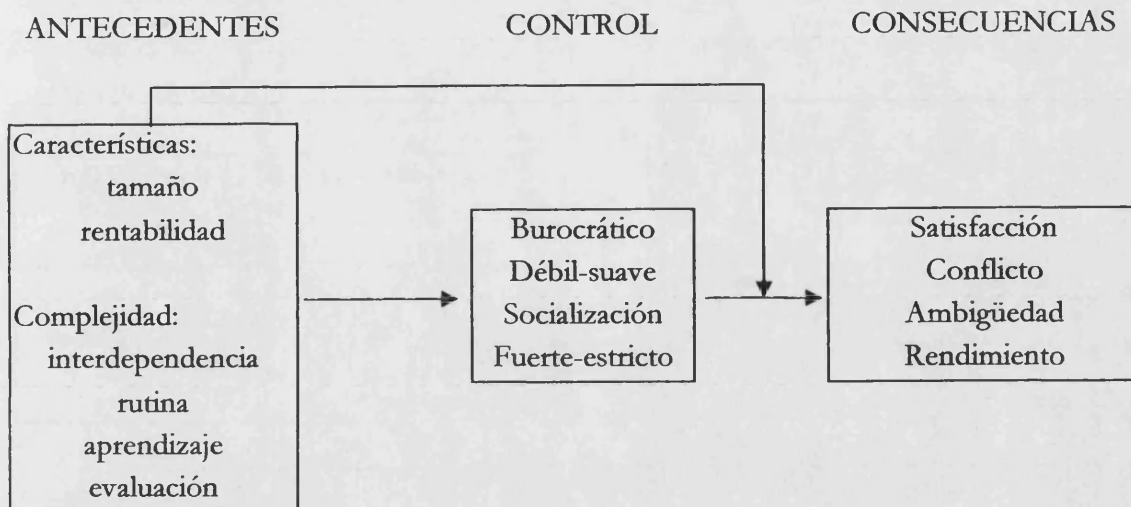
Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan (1993) realizan un estudio, sobre una muestra de directivos de departamentos de marketing, para determinar una tipología de controles del personal de marketing. Analizan el nivel de aplicación de los controles formales e informales y determinan la existencia de cuatro sistemas de control: burocrático, socialización, control fuerte-estricto y control débil-suave (ver figura 2.1). De acuerdo con los autores, los



determinantes o antecedentes del tipo de control utilizado por una organización son las características internas de la organización, especialmente su tamaño y su rentabilidad, y la complejidad de las tareas a realizar por el personal controlado, especialmente (1) la dependencia entre áreas funcionales, (2) el nivel de rutina en las tareas, (3) la dificultad de aprendizaje de las mismas y (4) la dificultad para evaluar el desempeño en el puesto, tal como aparece en la figura 2.8.

Por otra parte, las principales consecuencias de la aplicación de los sistemas de control son, según este estudio: a) la satisfacción en el trabajo es mayor cuando el sistema de control es por socialización que con los sistemas débil-suave y burocrático, pero no así cuando este es fuerte-estricto; b) el conflicto de rol es menor cuando el sistema de control es fuerte-estricto o es por socialización, que cuando se aplica el control débil-suave; c) la ambigüedad de rol es menor al aplicar el sistema de control fuerte-estricto que aplicando cualquier otro de los sistemas; d) no existe relación entre el rendimiento en el trabajo y el sistema de control empleado; y e) el efecto de los sistemas de control no se ve moderado ni por las características de la organización, ni por las características del puesto de trabajo.

FIGURA 2.8.- EFECTOS DE LA COMBINACIÓN DE CONTROLES

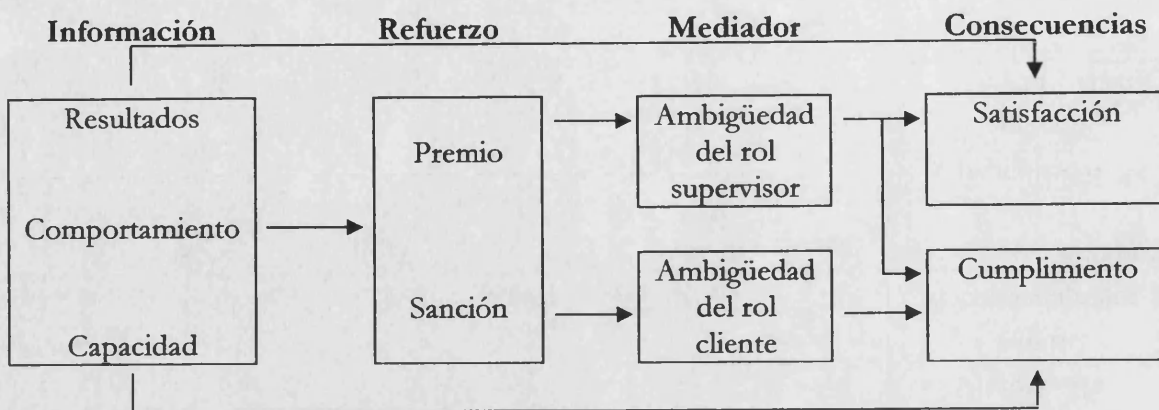


Fuente: Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan (1993)

### 3.4.- Efectos directos e indirectos del control

Challagalla y Shervani (1996) centraron su estudio en la fuerza de ventas de empresas industriales y añaden a los análisis anteriores tres aspectos fundamentales. Primero, consideran el análisis del tipo de información que los subordinados reciben de su superior, diferenciando entre premios y sanciones; en segundo lugar, separan el control del comportamiento en control de la actividad (cumplimiento de las especificaciones de las actividades individuales que deben realizarse de forma habitual) y control de la capacidad (desarrollo de las habilidades y destrezas individuales); y por último, analizan las consecuencias directas e indirectas del tipo de control sobre los subordinados. La propuesta se muestra en la figura 2.9.

FIGURA 2.9.- EFECTOS DIRECTOS E INDIRECTOS DEL CONTROL



Fuente: Adaptado de Challagalla y Shervani (1996)

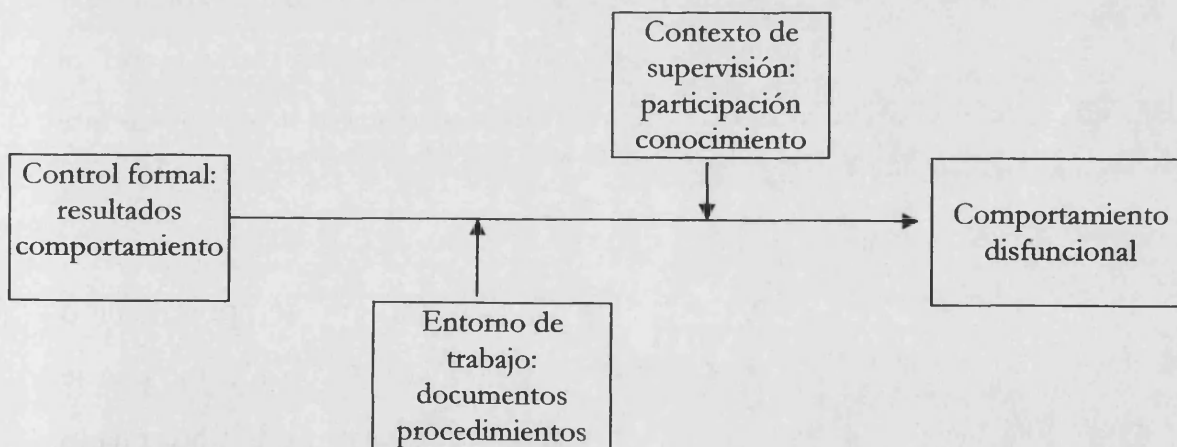
Los principales resultados de su estudio fueron: a) la ambigüedad del rol supervisor disminuye cuando los subordinados disponen de mayor información sobre cualquier tipo de control; b) los premios basados en información sobre el comportamiento, actividad o capacidad, disminuyen la ambigüedad del rol supervisor, pero no así cuando el premio se basa en resultados; c) las sanciones causadas por información relativa a la actitud incrementa la ambigüedad del rol del supervisor, pero esta información no tiene efecto sobre la ambigüedad cuando es de resultados o de actividad; d) la información sobre el comportamiento, actividad y capacidad, disminuye la ambigüedad del rol cliente; e) los premios basados en información sobre la actividad, y los castigos basados en la información sobre la capacidad disminuyen la ambigüedad del rol cliente, mientras que los castigos basados en la actividad la incrementan; f) la relación entre el tipo de control, la información y el nivel de cumplimiento es muy débil; g) el incremento de información sobre el resultado del control, con independencia del tipo, incrementa la satisfacción con el supervisor; h) los premios basados en la capacidad o de la actividad incrementan la satisfacción con el supervisor, mientras que si es de resultados la disminuye; i) las sanciones basadas en el comportamiento, capacidad o actitud, disminuyen la satisfacción con el supervisor; j) la disminución de la ambigüedad del rol supervisor o cliente

incrementa el nivel de cumplimiento; y k) por último, la disminución de la ambigüedad del rol supervisor incrementa la satisfacción con el mismo.

### 3.5.- Perspectiva tradicional y contingente del control

Ramaswami (1996) examinó los efectos negativos, comportamiento disfuncional, que tiene sobre el personal de marketing la aplicación del control formal, resultados y comportamiento, tanto desde la perspectiva tradicional, como desde la más moderna perspectiva contingente, tal como aparece en la figura 2.10. Las aportaciones de este estudio de los efectos del control son, en primer lugar, el análisis simultáneo de ambos enfoques; en segundo lugar, analiza el efecto moderador, tanto de los documentos de actuación como del conocimiento de los procedimientos, dentro del contexto de trabajo; y por último, añade el efecto del contexto de la supervisión al análisis contingente.

**FIGURA 2.10.- CONTROL Y COMPORTAMIENTO DISFUNCIONAL**



Fuente: Adaptado de Ramaswami (1996)

Los principales resultados de este estudio fueron: a) el incremento de los mecanismos de control, tanto de resultados como de comportamiento, favorecen la aparición de comportamientos disfuncionales entre los empleados, tal como afirma la perspectiva tradicional; b) el uso, o no, de documentos de actuación no afecta a la relación entre el control de resultados y el comportamiento disfuncional; c) cuando el conocimiento de los

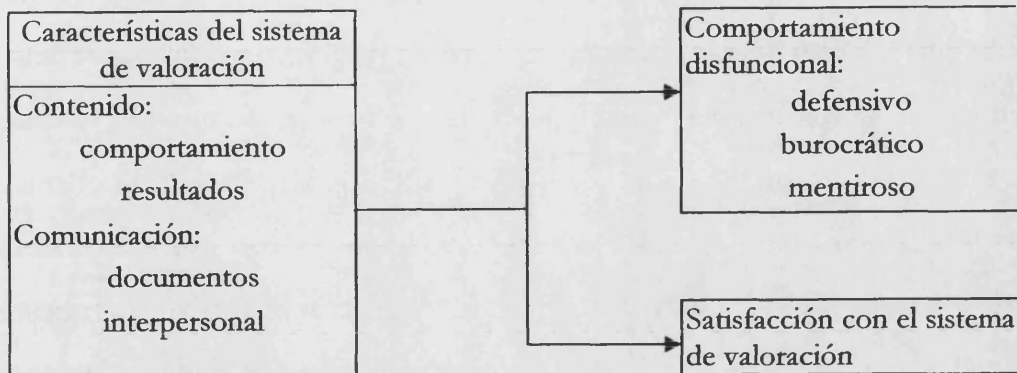
procedimientos es bajo y el control es sobre el comportamiento, se incrementa el comportamiento disfuncional de los empleados; d) el uso del control de resultados está asociado a un bajo comportamiento disfuncional cuando el conocimiento de los procedimientos es alto; e) la utilización de documentos de actuación no modifica la relación entre el control del comportamiento y el comportamiento disfuncional; y f) el contexto de la supervisión no afecta a la relación entre el tipo de control y la aparición de algún tipo de comportamiento disfuncional.

### **3.6.- Efectos del sistema de valoración**

El modelo conceptual propuesto por Stathakopoulos (1996) analiza los efectos de los elementos de los sistemas de valoración del rendimiento en el comportamiento de los ejecutivos de marketing, tal como muestra la figura 2.11. En este sentido, los sistemas de valoración del rendimiento se definen como los métodos y/o procedimientos usados por los superiores para evaluar el rendimiento de sus subordinados y comunicar los resultados, con el objetivo de influir en su comportamiento y en sus actividades, de forma que se alcancen los resultados esperados.

A diferencia de otros estudios anteriores, el comportamiento disfuncional, no deseado, no se analiza como un constructo único, sino que se divide en tres componentes: (1) el comportamiento defensivo del subordinado se caracteriza por no aceptar las críticas sobre su trabajo; (2) el comportamiento burocrático hace referencia a aquel comportamiento que parece adecuarse al correcto pero que en realidad no lo es; y (3), el comportamiento mentiroso se da cuando el subordinado manipula la información que recibe el superior sobre su rendimiento.

FIGURA 2.11.- EFECTOS DEL SISTEMA DE VALORACIÓN DEL RENDIMIENTO



Fuente: Stathakopoulos (1997)

Los principales resultados de este estudio fueron: a) pese a que es contrario a la mayoría de los resultados de estudios anteriores, no existe relación entre el contenido del control, resultados o comportamiento, y el comportamiento disfuncional de los subordinados; b) la comunicación interpersonal de los resultados del control reduce el comportamiento defensivo y mentiroso, pero no afecta al burocrático; c) la comunicación del resultado del control mediante documentos escritos no afecta al comportamiento de los subordinados; d) el uso del control de resultados incrementa la satisfacción con el sistema de control; no ocurre igual cuando se controla el comportamiento; y e) la satisfacción con el sistema de supervisión se incrementa, tanto al utilizar la relación interpersonal como los documentos para informar de su resultado.

Dentro del proceso de supervisión y control hay que valorar la importancia de la comunicación entre supervisor y supervisado. Por ello en el siguiente apartado analizamos la relación entre esta comunicación y sus efectos en el desarrollo de las tareas del personal de marketing.

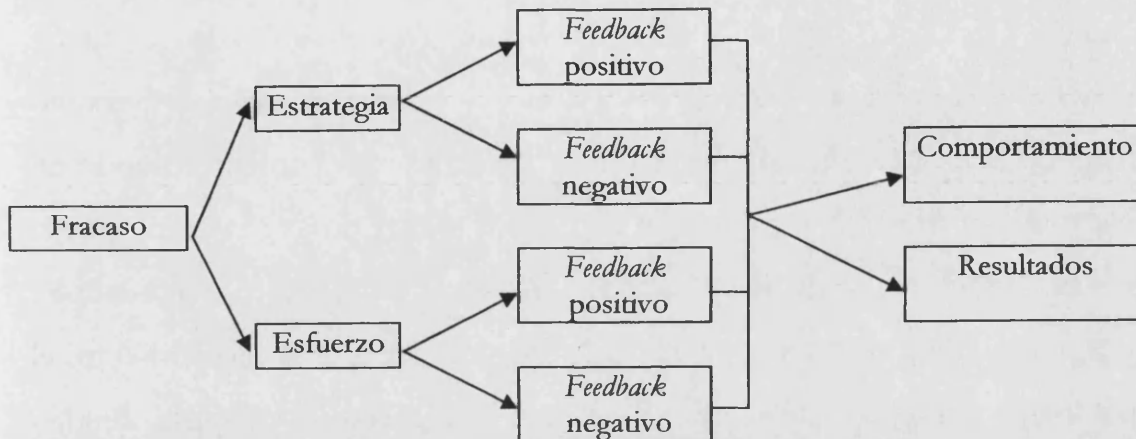
#### **4.- FEEDBACK, AMBIGÜEDAD Y CONTROL**

La retroalimentación es usada habitualmente para analizar las tareas de marketing. Si la supervisión puede hacerse en base a resultados, *output*, y comportamientos, o procesos, es importante que los implicados en el mismo reciban información sobre aquellos aspectos de su trabajo que están siendo evaluados y controlados, y ello aunque las investigaciones realizadas muestran diferencias respecto a los efectos que sobre los implicados tiene cada uno de los sistemas de control (Jaworski y Kohli, 1991; Harmon, Brown, Widing II y Hammond, 2002). Estas diferencias en los estudios se deben entre otras razones a que no se tiene en cuenta que la retroalimentación del supervisor, por ejemplo el jefe de ventas hacia sus subordinados, los vendedores, puede tener tanto una dimensión positiva como negativa, y a que se considera que el subordinado acepta las valoraciones que el supervisor realiza de sus tareas, lo cual no siempre es cierto. Uno de los aspectos más importantes respecto a la retroalimentación son las acciones de formación y entrenamiento que la dirección de ventas desarrolla con sus vendedores (Bartol, 1999), pues estas favorecen la motivación por parte de estos sobre su capacidad de actuación, y por tanto incrementa su motivación. Pero, como señalan Jobber y Lee (1994), hay que vigilar que dicha retroalimentación se refiera a aspectos que motiven al vendedor, pues estos no siempre coinciden con los de los supervisores.

De acuerdo con Jaworski y Kohli, (1991), si utilizamos los dos tipos básicos de control, resultados y comportamiento, y las dos dimensiones de la retroalimentación, positiva (premios) y negativa (sanciones), obtenemos cuatro tipos de supervisión-retroalimentación. Un estudio más reciente (Harmon, Brown, Widing II y Hammond, 2002) analiza la relación entre el proceso de feedback consecuencia del control a la fuerza de ventas, premios y/o sanciones, y los motivos del incumplimiento de los objetivos de venta,

estrategia de actuación inadecuada o falta de esfuerzo aplicado en el desempeño, tal como puede verse en la figura 2.12.

**FIGURA 2. 12 .- TIPOS DE FEEDBACK**



Fuente: Harmon, Brown, Widing II y Hammond (2002)

El estudio de los cuatro tipos de supervisión nos permite obtener conclusiones respecto a la relación entre la misma con la claridad de la percepción del rol del puesto de trabajo, con el nivel de ejecución de las tareas y la satisfacción del subordinado en la relación con su supervisor; conclusiones que se comentan a continuación.

Así, la claridad del rol del vendedor es uno de los elementos más determinantes de la ejecución de sus tareas (Churchill et al. 1985). Por ello la información que los subordinados reciben sobre los resultados alcanzados, positiva o negativa, va a facilitarles el logro de mejores resultados futuros. Además dicha información en forma de premios, o castigos, produce un efecto motivador para lograr un mayor esfuerzo en el vendedor. Es decir, el control de resultados tiene un efecto tanto informativo como motivacional sobre los subordinados.

Por su parte, la retroalimentación del comportamiento de los subordinados les permite obtener información sobre qué y cómo esperan los



clientes que realicen su trabajo y por tanto se esforzarán más en adaptar sus actuaciones a lo deseado por los clientes (Jaworski y Kohli, 1991).

En tercer lugar, la relación existente entre el proceso de retroalimentación de resultados y la satisfacción con el supervisor es fuerte cuando esta es positiva, pero no lo es tanto cuando es de carácter negativo (castigo). Lógicamente un subordinado no se sentirá muy contento cuando un supervisor le critica los resultados obtenidos pero, por otro lado, puede apreciar esta información si evita castigos mayores en el futuro, por ejemplo, el despido. El tipo de retroalimentación se ve influido por la relación entre el supervisor y el supervisado (DeCarlo y Leigh, 1996; Flaherty y Pappas, 2000) y por el rendimiento alcanzado por el vendedor, especialmente cuando se trata de castigar un comportamiento poco ético (DeConinck, 1992).

Por último, cabe añadir que el valor que los subordinados otorgan al supervisor que les aporta información sobre su comportamiento es muy alto, pues el saber cómo están realizando sus tareas les permitirá en acciones futuras modificar, o mantener, su comportamiento con el objetivo de mejorar sus resultados. No obstante, un estudio realizado por Srivastava, Strutton y Pelton (2001) aportó unas conclusiones inesperadas; no existe relación entre el *feedback* positivo y la cantidad de esfuerzo que el vendedor está dispuesto a emplear en su trabajo, pero sí que existe dicha relación cuando el *feedback* es negativo puesto que esta es una señal de que algo va mal.

En resumen, y siguiendo a Jaworski y Kohli, (1991), podemos decir que los efectos de la información que el supervisor aporta a sus subordinados tiene relación directa con la aceptación que estos hagan de la misma, tanto para la percepción adecuada del rol del puesto de trabajo, como para el nivel de ejecución de las tareas y la satisfacción con el supervisor, especialmente

cuando se realiza de manera formal (Johlke y Duhan, 2001). El efecto más importante de dicha información es la reducción de la ambigüedad del rol del vendedor (Jaworski y Kohli, 1991).

La ambigüedad se produce cuando el subordinado duda sobre las expectativas que los demás, supervisor y clientes, tiene sobre sus actuaciones (Challagalla y Shervani, 1996), y por lo tanto, el subordinado actuará sin creer disponer de toda la información que necesita para realizar adecuadamente sus tareas (Churchill et al., 1994).

La ambigüedad en la supervisión viene determinada por la cantidad y calidad de la información que el subordinado recibe de su supervisor sobre lo que espera de él, y hace referencia a los resultados, las actividades y las capacidades que se esperan del supervisado. El conocimiento de los resultados esperados (metas a alcanzar) permite a los subordinados centrarse en los trabajos necesarios y los motiva para alcanzar los objetivos y reduce la ambigüedad. La información sobre las actividades permite al subordinado saber las actividades que el supervisor espera que realice en su trabajo. La mejora de las destrezas y habilidades necesarias para realizar las tareas, es el objetivo de la información de las capacidades y requiere de los supervisores tiempo y esfuerzo para mejorar la interacción con sus subordinados. Para reducir la ambigüedad de la supervisión se requiere una relación muy directa entre ambos (Canales, Miquel, Royo y Torán, 1999; Low, Cravens, Grant y Moncrief, 2001).

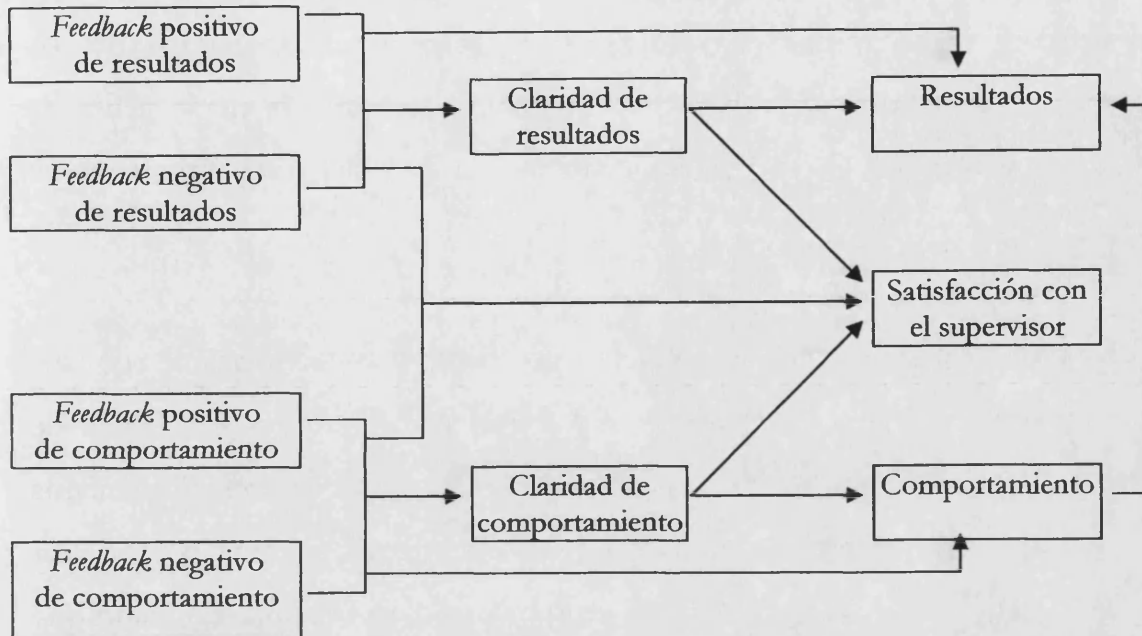
Los supervisores son el primer nivel de la empresa que realizan un control sobre los subordinados y, de este control depende la motivación que el subordinado tiene para obtener la información necesaria sobre las

expectativas que los clientes tienen sobre su trabajo (Chonko, Enis y Tanner, 1992; Futrell, 2003).

La ambigüedad sobre las expectativas de los clientes se produce cuando los subordinados no conocen lo que esperan sus clientes y por lo tanto deben buscar información sobre ello, por tanto la información sobre resultados actúa negativamente (Challagalla y Shervani, 1996). La información sobre actividades permite al subordinado conocer aquellas actividades que realiza, o debe realizar, y que son bien aceptadas por sus clientes, reduciendo la ambigüedad de las expectativas. La información sobre las capacidades influye en la ambigüedad de las expectativas de los clientes por medio de la motivación. Los subordinados con altos niveles de motivación intrínseca se preocuparán más por realizar correctamente su trabajo y, por ello, prestarán más atención a las demandas de sus clientes, reduciendo la ambigüedad.

Jaworski y Kohli (1991) realizan un estudio centrado en la fuerza de ventas para analizar el efecto del tipo de control con relación al tipo de información (retroalimentación o *feedback*) que los empleados reciben de sus supervisores, la cual puede ser positiva o negativa; esquemáticamente se representa en la figura 2.13.

FIGURA 2.13.- RELACIÓN FEEDBACK Y CONTROL



Fuente: Jaworski y Kohli (1991)

Sus principales resultados fueron: a) el *feedback* sobre resultados, sea positivo o negativo, incrementa el conocimiento de los vendedores sobre los resultados que se esperan de ellos y este conocimiento incrementa los resultados obtenidos; b) el *feedback* sobre el comportamiento, sea positivo o negativo, incrementa el conocimiento de los vendedores sobre cómo deben actuar, y esto hace que su comportamiento se ajuste más a lo planificado por sus superiores; c) existe una relación positiva entre la mejora de los resultados y el *feedback* positivo de los mismos, pero no así cuando este es negativo; d) un mejor ajuste del comportamiento planificado se produce cuando el *feedback* sobre el comportamiento es positivo, pero no cuando este es negativo, y además produce mayores resultados; e) el incremento de la satisfacción de los empleados con las acciones del supervisor se produce cuando este informa positivamente de los resultados, pero no cuando lo hace de forma negativa. Ocurre igual cuando la información es sobre el comportamiento de los empleados; f) la mejora de información sobre el comportamiento que se espera de los empleados incrementa la satisfacción con el supervisor, no ocurre así cuando el empleado tiene más información sobre los resultados que

se espera que logre; y g) la aceptación de la información que proporciona el supervisor no modera los efectos de esta respecto a la claridad de los resultados esperados o del comportamiento deseado, ni incrementa la satisfacción con el supervisor, salvo cuando el *feedback* del comportamiento es negativo.

Otro tipo de retroalimentación es aquella que proviene de los compañeros de trabajo, los otros vendedores, no del supervisor o jefe de ventas. De acuerdo con Kohli y Jaworski (1994), este tipo de *feedback* es menos amenazante y estresante que el del supervisor, y además permite al vendedor mejorar sus habilidades de venta y su rendimiento. Por el contrario, dado que los compañeros no tienen control formal, este tipo de *feedback* puede ser visto como una intromisión en el trabajo y tener efectos disfuncionales no deseados.

El efecto final de este feedback, respecto a la claridad del rol, al rendimiento y a la satisfacción con los compañeros de trabajo, está moderado por diferentes elementos (Kohli y Jaworski, 1994). Un primer elemento es la capacidad y creencia del vendedor en su propia evaluación del rendimiento; se denomina *auto-feedback*. En segundo lugar, el ajuste o conformidad del comportamiento del vendedor a su entorno sociolaboral. La experiencia en el puesto de trabajo también modera los efectos de este tipo de *feedback* pues incrementa el conocimiento de lo que se espera de él, reduciendo la ambigüedad del rol. Por último, el nivel de calidad o competencia del compañero que proporciona el *feedback* afectará al resultado del mismo.

.....

En el presente capítulo hemos mostrado la importancia del control del personal de marketing para alcanzar los objetivos planificados en dicha área empresarial. Este control puede ser de tipo formal o informal. El control formal está claramente especificado y se relaciona con los *inputs*, con los resultados y con los procesos a desarrollar. Por su parte, el control informal busca influir en el comportamiento de las personas.

La aplicación de un tipo u otro de control tiene diferentes efectos en aspectos laborales tan importantes como son la satisfacción, el conflicto y la ambigüedad del rol profesional. También afecta al ámbito operativo en situaciones como la ejecución de las tareas, la tensión laboral o el comportamiento de los trabajadores. El *feedback* al personal controlado permite potenciar los efectos positivos y reducir los negativos.

Así, nosotros defendemos la necesidad de que en cualquier empresa y en toda área funcional se lleve a cabo algún tipo de control, sea de la naturaleza que sea. De este modo tanto la dirección, encargada de la supervisión, como los trabajadores, conocerán cual es su situación respecto a la consecución de los objetivos planificados.



## **CAPÍTULO 3**

# **EVALUACIÓN Y CONTROL DE LOS VENDEDORES**

### **INTRODUCCIÓN**

- 1 CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS**
- 2 CONTROL DE RESULTADOS**
  - 2.1 Control de ventas**
  - 2.2 Control de costes**
  - 2.3 Métodos de análisis de los resultados**
- 3 CONTROL DEL COMPORTAMIENTO**
  - 3.1 Mediciones objetivas**
  - 3.2 Mediciones subjetivas**
  - 3.3 Métodos de análisis del comportamiento**
- 4 CONTROL MIXTO**
  - 4.1 Métodos de análisis mixto**
- 5 TEORÍAS DE APLICACIÓN**
  - 5.1 Teoría de la organización**
  - 5.2 Teoría de agencia**
  - 5.3 Análisis del coste de transacción**
  - 5.4 Teoría de la evaluación cognitiva**
  - 5.5 Síntesis de tres teorías**

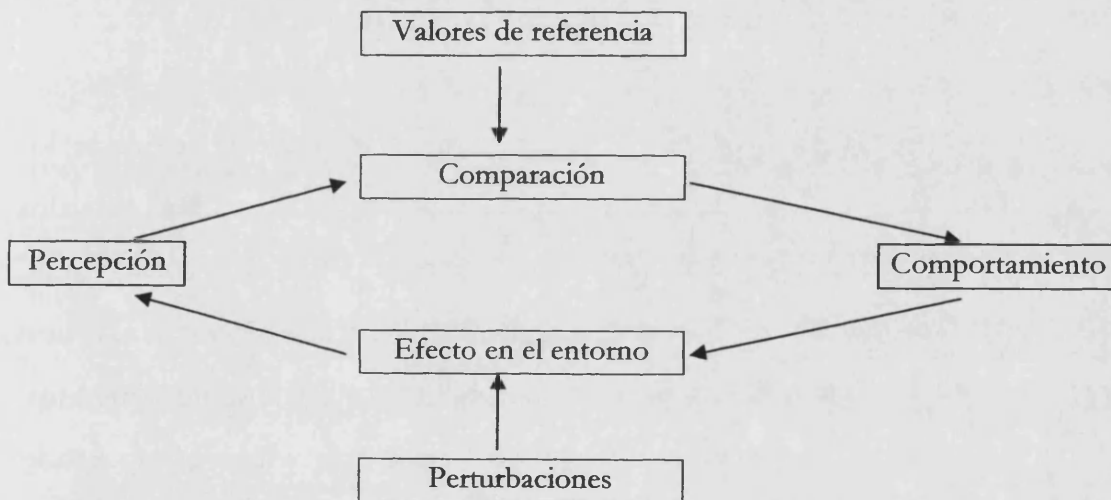




## INTRODUCCIÓN

Tal y como se ha argumentado en líneas anteriores, el control del personal es necesario. En este sentido, el proceso de control ha sido estudiado y aplicado a una gran diversidad de disciplinas; desde una perspectiva psicológica que analiza la relación comportamiento-recompensa, hasta la visión sociológica que estudia el esfuerzo individual dentro del entorno de trabajo (Palmer y Pickett, 1999). Este proceso de control, tal como muestra la figura 3.1, ha sido normalmente visto con un sentido negativo, debido al énfasis en reducir la diferencia entre lo logrado y lo deseado. A pesar de este sentido negativo creemos necesario efectuar un control de la fuerza de ventas.

**FIGURA 3.1.- EL PROCESO DE CONTROL**



Fuente: Palmer y Pickett, 1999

En el capítulo anterior se distinguía entre distintos tipos de control en función del grado de formalización del mismo. En el presente capítulo partimos de la premisa que cualquier tipo de control es necesario, quizá un sistema mixto formal-informal sea más positivo.

Tomando como base dicha premisa, analizaremos distintos tipos de control de la fuerza de ventas en función del objeto de control, así como contemplaremos el tratamiento dado en sendas teorías de aplicación.

## **1.- CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS**

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), el control de la fuerza de ventas puede definirse como el grado de seguimiento, dirección, evaluación y recompensa, que los encargados del control ejercen sobre los vendedores para que estos desarrollen sus tareas y responsabilidades. En resumen, ¿qué variables debe controlar la dirección de ventas de la empresa?. La respuesta a esta pregunta debe hacerse dentro del proceso habitual de la gestión de cada una de ellas (Céspedes, 1992), la cual se inicia cuando la alta dirección fija los objetivos empresariales generales, y estos se convierten en objetivos particulares para cada uno de los departamentos implicados en la consecución de los mismos, y cuyo logro deberá ser evaluado y controlado siguiendo criterios que reduzcan la subjetividad del supervisor (Poon, 2000).

En el departamento de ventas, se procede a la determinación de los planes de actuación, incluyendo medios y personas necesarios para alcanzarlos (Churchill, Ford y Walker, 1994). Los jefes de ventas deben fijar las acciones, métodos, procedimientos y, si es necesario, los cambios que permitan al grupo implementar dichos planes para alcanzar los objetivos previamente marcados. Es en este momento cuando el control entra en funcionamiento, comparando los objetivos alcanzados con los deseados. De acuerdo con DelVecchio (1996-b), un aspecto importante a tener en cuenta es el grado de control a ejercer sobre los vendedores desde la dirección. Un exceso de control puede reducir la capacidad y la habilidad de los vendedores para adaptar su modo de actuar ante los clientes; por el contrario, la ausencia de control puede privar al vendedor del apoyo necesario por parte de su empresa.

Dependiendo de las circunstancias dadas, el jefe de ventas deberá optar por alguna de las siguientes opciones (Wilson, 1984): (1) no actuar, todo ha

ido según se esperaba, (2) impulsar acciones que permitan alcanzar los objetivos, y (3) revisar objetivos para adaptarlos a las circunstancias nuevas.

El control del trabajo de los vendedores es una de las tareas más importantes a realizar dentro de un departamento de ventas, especialmente por parte del director de ventas, debido a dos factores fundamentales. Por una parte, existe la necesidad de conocer el potencial de la fuerza de ventas de la empresa como base para evaluar su trabajo, fijar sus objetivos y planificar las actuaciones futuras. En segundo lugar, el tipo de trabajo permite la autonomía de las personas y en ocasiones produce dispersión en los esfuerzos. (DelVecchio, 1998; Balduf, Cravens y Grant, 2002; Cravens, Lask, Low, Marshall y Moncrief, 2004).

Muchos son los factores que forman la “cultura de la fuerza de ventas” y que afectan al método de evaluación de los vendedores a aplicar por parte de los jefes de venta (Marshall y Mowen, 1993; Jackson, Tax y Banner, 1994; Jackson y Tax, 1995). En primer lugar, la mayoría de las acciones de los vendedores se realizan lejos del control y observación directa del jefe de ventas. En segundo lugar, los objetivos de los vendedores, pueden cambiar al modificarse los de sus clientes o los de su empresa. En tercer lugar, el comportamiento de los vendedores, innovadores, emprendedores o *entrapreneurial*, puede dificultar dichas tareas.

Otro aspecto a considerar es la aparición de problemas propios del rol de vendedor, la ambigüedad y conflicto, que compromete la lealtad del vendedor a la empresa. Además, hay que tener en cuenta que los vendedores tienen la percepción de ser más controlados de la que tienen los jefes de venta. Por último, los vendedores suelen ser el primer elemento de la empresa que sufre las acciones de los elementos del entorno (DelVecchio, 1998). Por ello la

dirección de ventas no debe centrar su control sólo sobre las acciones del día a día, por el contrario el control debe tener una función de ayuda y fortalecimiento (*empowering*) de los integrantes de la fuerza de ventas (Anderson, 1999).

De acuerdo con la literatura, para la realización del control de los vendedores nos encontramos con dos grandes métodos, los que se basan en los resultados obtenidos (análisis de los costes y de las ventas) y los que toman como referencia el comportamiento deseable por parte del vendedor (evaluación personal de cada vendedor). Los sistemas basados en los resultados son sencillos de aplicar y de entender por los implicados en el control y suponen una motivación muy importante para los vendedores; como desventaja cabe destacar que la actuación de los vendedores queda bajo su propio control, pudiendo producirse actuaciones no deseadas. El control del comportamiento permite dirigir la conducta y el modo de actuar de los vendedores para alcanzar los objetivos comerciales fijados por la empresa, pero su implantación es más compleja que la anterior debido a la dificultad para determinar unas condiciones de trabajo similares para cada uno de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Marshall y Mowwen, 1993; Canales y Torán, 1998-c Balduf, Cravens y Piercy, 2001; Pettijohn, Pettijohn y d'Amico, 2001; Pettijohn, Parker y Pettijohn, 2001; Balduf, Cravens y Grant, 2002). En la práctica, la mayoría de las empresas utilizan sistemas de control de carácter híbrido, que combinan el control de resultados y el del comportamiento (Oliver y Anderson, 1995).

Boles, Donthu y Lothia (1995) reclasifican los criterios de evaluación de los vendedores, y sugieren de este modo cinco clases de valoraciones: clase I, sólo resultados; clase II, sólo comportamiento; clase III, evaluación individual de resultados y comportamientos; clase IV, comparación de resultados y

comportamientos respecto a los valores medios del resto de vendedores y clase V, comparación de resultados y comportamientos respecto al mejor vendedor.

En este contexto, tal como afirman Oliver y Anderson, (1994), los elementos que permiten clasificar el tipo de enfoque del control que utilizan las empresas son tres. En las empresas que utilizan en mayor medida el control del comportamiento, la dirección tiene un importante compromiso con dicha tarea, lo que supone una mayor implicación en la supervisión, dirección y contacto entre vendedores y supervisores que cuando se utiliza el control de los resultados. En segundo lugar, la empresa pone un mayor énfasis en el comportamiento que en los resultados y, por tanto, utiliza mecanismos más subjetivos para realizar el control de la fuerza de ventas cuando el sistema utilizado es el control del comportamiento. Por último, la implementación de los sistemas de control se relaciona con el sistema de remuneración, basado en un salario fijo si se trata del control del comportamiento y de comisiones si se trata de control de los resultados. Un resumen de las características de ambos sistemas puede verse en la tabla 3.1.

TABLA 3.1.- RESULTADOS vs COMPORTAMIENTO

Dimensión	Sistema de control	
	Resultados	Comportamiento
<i>Criterio de clasificación</i>		
Supervisión	poca	mucha
Evaluación	objetiva	subjetiva
Remuneración	incentivos	fija
<i>Conocimientos</i>		
Producto-empresa	poco	mucho
Experiencia-competencia	poco	mucho
<i>Afecto-actitud</i>		
Compromiso organizacional	poco	mucho
Aceptación de la autoridad	poco	mucho
Trabajo en equipo	poco	mucho
Revisión de resultados	poco	mucho
Riesgo	aceptación	aversión
<i>Motivación</i>		
Naturaleza	extrínseca	intrínseca
Sentido	al vendedor	a la empresa
<i>Comportamiento estratégico</i>		
Planificación	poca	mucha
Visitas	muchas	pocas
Ratio venta/no venta	alto	bajo
Técnica de venta	cerrada	abierta
<i>Rendimiento</i>		
Resultados	alto	bajo
Inputs	bajo	alto
<i>Otros aspectos</i>		
Satisfacción	poca	mucha
Participación en las decisiones	poca	mucha
Control por remuneración	mucho	poco
Cultura empresarial	poca	mucha

Fuente: Oliver y Anderson (1994)

Aunque es un enfoque minoritario, otros autores (Morris, Davis, Allen, Avila, Chapman, 1991; Jobber, Hooley y Shipley, 1993) clasifican los criterios de evaluación y control de los vendedores en base a indicadores cuantitativos y cualitativos. Los indicadores cuantitativos son más objetivos, fáciles de administrar y de estandarizar. Por ello son tradicionalmente más utilizados, y pueden dividirse en medidas *input* (por ejemplo, el número de visitas o los gastos de venta) y medidas *output* (por ejemplo, el volumen de ventas o el número de pedidos). Los indicadores cualitativos, por su parte, hacen

referencia a las competencias y habilidades del vendedor (por ejemplo, la actitud o las habilidades de trabajo en equipo).

Para realizar adecuadamente la tarea de evaluación y control de los vendedores, los jefes de venta deben disponer de la información adecuada, tanto de resultados como del comportamiento (Anderson y Oliver, 1987). La información sobre los resultados es relativamente fácil de obtener mediante los documentos de gestión interna de las ventas. Para la información sobre el comportamiento y las actividades llevadas a cabo por los vendedores sólo se dispone de la que aportan los propios implicados en el mismo, y por tanto es posible que la información disponible por los vendedores y sus jefes no sea la misma; esta situación se denomina “información asimétrica” (Jaworski y MacInnis, 1989). No obstante, el estudio llevado a cabo por Ramaswami, Srinivasan y Gorton (1997) obtuvo como resultado la inexistencia de relación entre el tipo de control utilizado, resultados o comportamiento, y el nivel de aparición de información asimétrica.

Antes de desarrollar más a fondo estos mecanismos de control es necesario tener presente que todo proceso de evaluación y control supone la existencia de un punto, u objetivo, de referencia y de un plan para alcanzarlo, lo cual nos permite fijar seis etapas fundamentales para realizar eficazmente el proceso de control (Morris, Davis, Allen, Avila y Chapman, 1991; Jackson, Schlacter y Wolf, 1995): (1) selección de las bases o criterios sobre los que se realizará la evaluación, (2) determinación de los objetivos a alcanzar, (3) recopilación de la información sobre los resultados obtenidos, (4) comparación de los resultados obtenidos con los previstos, (5) revisión de los resultados con los vendedores, e (7) implantación de las medidas correctivas necesarias.



Asimismo, el diseño y puesta en funcionamiento de cualquier sistema de control debe estar sometido a la aplicación de una serie de principios generales (Pérez-Carballo, 1991; Ingram, LaForge y Schwepker, 1997), que pueden resumirse en los siguientes:

- Relevancia; el control debe efectuarse sólo en aquellos aspectos importantes para el funcionamiento de la unidad controlada. El exceso de aspectos controlados no sólo no supone un mayor control, al contrario, puede provocar un exceso de trabajo y una pérdida de visión sobre los aspectos importantes.
- Objetividad; los aspectos controlados deben ser objetivos, representativos y fiables para garantizar un adecuado control de los mismos.
- Congruencia; el control debe ser compatible con el resto de estrategias de la empresa.
- Capacidad de control; la evaluación del control debe afectar sólo a aquellos aspectos que pueden ser controlables por los implicados, o que al menos es posible adoptar medidas preventivas.
- Control por excepción; habrá que controlar aquellas desviaciones de mayor entidad, no las de importancia reducida. Deberán controlarse dichas desviaciones con independencia del sentido; no sólo las negativas, pues esto crearía desmotivación en los evaluados.
- Flexibilidad; los sistemas de control deben tener la capacidad de adaptación a los cambios internos y externos; por ello, es necesario utilizar mecanismos de control sencillos.

De acuerdo con Pérez-Carballo (1991), el proceso de control utiliza el concepto de desviación; esto es, la diferencia entre el resultado real y el planificado, para determinar las actuaciones correctivas necesarias. Según el autor, la aplicación de este concepto requiere determinar la causa que provocó

dicha desviación, las cuales pueden ser: (1) error en la previsión, se debe a que alguna variable no controlable no se comportó como estaba previsto, (2) formulación incorrecta del objetivo incumplido, (3) modelo de previsión utilizado inadecuado o incompleto, (4) uso de información inadecuada para realizar las comparaciones, (5) mala realización de las tareas necesarias para alcanzar los objetivos propuestos, y (6) motivos no identificables, como el azar.

La implantación del sistema de control elegido, y de las variables a analizar, debe contar con el apoyo de los vendedores, los cuales son los encargados de llevar a cabo todas las acciones. Por ello es necesario que dispongan de suficiente información, especialmente sobre tres aspectos fundamentales. Primero deben conocer y entender el sistema de evaluación y control que se les va a aplicar; en segundo lugar respecto a cómo enfocar sus esfuerzos en el trabajo y por último sobre qué tipos de cuestiones tienen capacidad de decisión. (Darmon, 1998-b).

A continuación y tal como resume el cuadro 3.1, vamos a analizar en mayor profundidad los sistemas de control basados en los resultados, analizando sus ventajas y desventajas, así como sus diferentes dimensiones y métodos de aplicación. Posteriormente realizaremos el mismo análisis con el control del comportamiento.

**CUADRO 3.1.- CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS**

<b>Control de Resultados</b>	Ventas	Margen de contribución Tendencia de las ventas Cuota de mercado Rentabilidad de las operaciones Jerarquía de ventas
	Costes	Costes por actividad
	Ventas y costes	Cuotas Beneficios aportados Análisis de productividad
<b>Control del comportamiento</b>	Dirección por objetivos Escalas de comportamiento	
<b>Control mixto</b>	Ranking de actividades Auditoría de ventas Matriz de resultados Benchmarking Calidad total	

Fuente: Elaboración propia

## 2.- CONTROL DE RESULTADOS

Tradicionalmente la dirección de ventas ha utilizado con mayor frecuencia el control de los resultados (ventas y/o costes) que el control del comportamiento de los vendedores. La razón principal de esta situación se debe a la disponibilidad para ello de una información más simple y equitativa, al menos aparentemente (Anderson y Oliver, 1987; Palmer y Pickett, 1999). El uso de mecanismos de control basados en resultados supone la aplicación, por parte de la dirección empresarial, de un estilo de dirección *laissez-faire* en el que los vendedores deberán actuar de la forma que consideren más adecuada para alcanzar los mejores resultados, asumiendo también el riesgo de determinar su remuneración, pues habitualmente serán recompensados mediante incentivos o porcentaje sobre los resultados alcanzados (DeVecchio, 1996-b). Esto implica la necesidad de disponer de vendedores más formados y entrenados. Dada la naturaleza heterogénea del trabajo y tareas de los vendedores, el control en base a resultados reduce la resistencia de los vendedores a ser controlados (Anderson y Oliver, 1987). El vendedor típico, bajo un sistema de

control basado en los resultados, suele estar motivado especialmente por su propio interés y, por tanto, poco comprometido con su empresa (Oliver y Anderson, 1994; Balduf, Cravens y Grant, 2002).

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), las ventajas del control de resultados son múltiples. Requieren de una supervisión escasa y poco directa, lo cual facilita la tarea del responsable debido a que los vendedores están físicamente lejos del mismo y en constante movimiento para poder visitar a todos sus clientes. Contrariamente a lo que puede parecer, no es sencillo para la dirección de la empresa determinar los mecanismos más adecuados para realizar las tareas de venta (Weitz, 1981). No existen reglas universales infalibles. Con el control de los resultados, la empresa traslada al vendedor la responsabilidad de escoger la estrategia adecuada y el riesgo de la no venta (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Se trata de un sistema de control que permite incrementar la motivación económica de los vendedores; el que no alcanza los objetivos no es recompensado, siendo este un elemento de vital importancia en un trabajo donde el rechazo por parte de los clientes y la ambigüedad respecto a las tareas a realizar es importante. Además, este tipo de control tiene efectos positivos cuando se trata de vender nuevos productos (Hultink y Atuahene-Gima, 2000).

Las desventajas del control de resultados, son consecuencia del funcionamiento del vendedor como si de una empresa independiente se tratara (Anderson y Oliver, 1987). Los vendedores centran sus esfuerzos en aquellas actividades de las que esperan obtener beneficios a corto plazo, descuidando en muchos casos aquellas que les permiten crear relaciones a largo plazo con los clientes (Anderson y Oliver, 1987; John y Weitz, 1989). Así, por ejemplo, no dedican el tiempo necesario a realizar tareas de no-venta, tales como la búsqueda de nuevos clientes o la presentación de nuevos

productos, dificultando con ello el uso de estrategias de venta relacional (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Para corregir estas desventajas la dirección de la fuerza de ventas puede utilizar múltiples indicadores de los resultados alcanzados, pero esto puede acabar complicando en exceso el sistema de control, haciéndolo poco operativo.

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987) y Oliver y Anderson (1994), los efectos que el sistema de control basado en los resultados puede tener sobre los vendedores se aprecia a diferentes niveles. La formación es vista como un coste de oportunidad, pues no están “vendiendo”, prefieren acciones de resultado inmediato, por ello tampoco les gusta trabajar con productos o clientes nuevos. Su motivación es, fundamentalmente, de tipo extrínseco y de carácter financiero (por ejemplo, las comisiones) debido a que asumen el riesgo de su trabajo y a que no están en contacto directo con su dirección. Por tanto, actúan en su propio beneficio, buscando ventas rápidas, sin planificación previa y evitando las actividades de no-venta. (Anderson y Oliver, 1987; Oliver y Anderson, 1994).

A continuación se comentan las dos dimensiones del control de resultados (control de ventas y control de costes), así como diversos métodos de análisis de los resultados.

## **2.1.- Control de las ventas**

El análisis de las ventas realizadas por un vendedor durante un período de tiempo es una de las formas más sencillas, y quizá por ello utilizadas, para realizar un control sobre el trabajo del mismo. Se centra en comparar los resultados obtenidos con alguna magnitud de referencia, como por ejemplo, la cifra de un período anterior o la cifra objetivo a alcanzar. La magnitud a

comparar puede ser únicamente el volumen de ventas realizadas o puede ser un conjunto de indicadores como el volumen medio de los pedidos, el número de clientes nuevos, etcétera.

Una de las ventajas que aporta este método es la posibilidad de agrupar las ventas por tipos de clientes, lo cual ha permitido comprobar el cumplimiento de la conocida Ley de Pareto, es decir, un porcentaje aproximado al 80% de clientes, o productos, de las empresas suponen solo un 20% de las ventas totales de las mismas. En la práctica, los estudios realizados muestran que, sin ser exactas, las cifras se aproximan a la relación 80-20 (Churchill, Ford y Walker, 1994). Esta situación permite realizar una clasificación por grupos de los clientes, o productos, en función de su contribución a los resultados totales. Dado que esta clasificación suele ser en tres grupos también se denomina “análisis ABC”, y permite a la empresa realizar una planificación y unos objetivos para cada grupo, como es número de clientes deseable por grupo, gastos de venta por cliente o la rentabilidad por grupo.

De acuerdo con Churchill, Ford y Walker (1994), para implantar un control mediante un sistema de análisis de las ventas hay que tomar tres decisiones básicas: (1) sistema de evaluación, (2) fuentes de información y (3) variables de agregación de la información. Siguiendo el trabajo de dichos autores, comentaremos dichas decisiones básicas.

#### 2.1.1.- Sistema de evaluación

Los sistemas de evaluación de los resultados del vendedor pueden realizarse de un modo sencillo o mediante comparaciones con unos objetivos, o estándares.

El análisis sencillo supondría una mera enumeración de las cifras alcanzadas de ventas u otro parámetro durante un período de tiempo, o acumulando las cifras de períodos más amplios. Un ejemplo de este sistema es el “gráfico Z”, el cual recoge gráficamente la evolución de las cifras de venta mensuales, acumuladas durante un año y la suma de los últimos doce meses (Tendencia Anual Móvil), que al dibujarse en unos ejes de coordenadas se asemejan a la letra que le da nombre (Artal, 1995).

Un análisis más complejo requiere, en primer lugar, establecer una base de comparación o estándares. Estos estándares pueden ser fijados de modo absoluto, es decir, para todo el período de comparación, con lo cual sólo podremos realizar el control y el análisis de las desviaciones al final, lo que implica que ya no se puede solucionar nada. Pero podemos fijar unos estándares móviles, relativos a períodos de tiempo menores, para realizar comparaciones e intentar corregir las posibles desviaciones del objetivo final. Algunos de los estándares más utilizados son las cuotas de ventas, las ventas del año anterior, o las ventas previstas. La implantación de un sistemas de comparaciones debe ir unido a una adecuada presentación de los datos, de forma que rápidamente sean detectadas las desviaciones significativas.

#### 2.1.2.- Fuentes de información

Las fuentes de información van a permitir la recogida de los datos necesarios para realizar el seguimiento y control de los vendedores, y su fijación va a depender de las comparaciones que se quiera realizar para dicho análisis.

La fuente de información más rápida, y con coste nulo, es el albarán que los vendedores de la empresa utilizan para realizar la toma de pedidos (Still, Cundiff y Govoni, 1988), pero esta información sólo hace referencia a la cifra del pedido, no aportando información sobre la actividad del vendedor hasta lograr el cierre de dicha venta. De acuerdo con Chonko, Enis y Tunner (1992), para averiguar el cómo se ha obtenido un resultado, aspecto muy importante para corregir posibles fallos, se puede recurrir a un informe de las visitas realizadas; este informe puede realizarse globalmente para un período de venta, por ejemplo semanalmente, o de forma individual para cada visita realizada por el vendedor. La segunda opción parece la más adecuada pero tiene el inconveniente, según los autores citados, de proporcionar excesiva información y por tanto dificulta un uso adecuado y sobre todo rápido en la toma de decisiones por parte del director de ventas. La información básica que debe recoger este informe es: nombre del cliente visitado, fecha de la visita, objetivo de la visita, resumen de lo tratado, resultados obtenidos, medidas necesarias a adoptar por el vendedor o la empresa, otras informaciones de interés (competencia, futuro, etcétera).

### 2.1.3.- Variables de agregación de la información

Para Churchill, Ford y Walker (1994), la agregación de la información en función de una o varias variables va a permitir el análisis de dicha información y la posibilidad de obtener conclusiones aplicables. Las variables de agrupación más habituales son: zonas geográficas o territorios de venta, línea de productos o productos individuales, tipo de cliente, sistema de venta utilizado, mercado, o destinatario final, importe de pedido, sistema de cobro, contado o a plazo.



El uso de una u otra variable viene determinada fundamentalmente por la propia estructura de la empresa y por la necesidad de información en los diferentes niveles de la misma, aunque lo habitual es un análisis que incluya más de una variable, denominado descomposición jerárquica.

## **2.2.- Control de costes**

El análisis de los costes, también llamado de rentabilidad (Churchill, Ford y Walker, 1994), es complementario al de las ventas, puesto que para obtener unos resultados es necesario incurrir en una serie de gastos y el análisis de estos permite determinar los beneficios obtenidos en el proceso de venta. Además un adecuado estudio de los costes de ventas puede ayudar a realizar un mejor despliegue de la fuerza de ventas y una mejor relación entre *inputs* y *outputs* medidos por productos, territorios o clientes.

De acuerdo con Iglesias (1990) y Churchill, Ford y Walker (1994), el desarrollo del análisis de los costes ha sido menos utilizado por las empresas que el análisis de las ventas, debido fundamentalmente a que el sistema de información contable aporta los datos de un modo agregado y además la contabilidad tiene una visión histórica del pasado, mientras que el marketing debe tener una visión fundamentalmente orientada al futuro. Además, los autores añaden que cuando se realiza un análisis de los costes de venta, o de rentabilidad, este suele limitarse a la agrupación por productos, dejando fuera análisis tan importantes como la rentabilidad por territorios, vendedores o clientes. Esto es consecuencia de la necesidad de elaborar la información contable en base a los principios generalmente aceptados, lo cual produce una agregación excesiva para un uso interno de la misma (Iglesias, 1990).

Para realizar un análisis de los costes se pueden adoptar dos métodos principales, el análisis de coste completo (o rentabilidad neta) y el margen de contribución (o coste variable), existiendo controversia acerca de cuál debería ser utilizado (Iglesias, 1990; Churchill, Ford y Walker, 1994).

Dado que las empresas valoran sus producciones por el sistema de coste completo, por exigencias de las normas contables, el cálculo del punto muerto por la fórmula habitual no da resultados satisfactorios cuando las unidades producidas y vendidas no coinciden, dado que se puede activar o desactivar costes indirectos fijos de producción, y por consiguiente no los reales (Iglesias, 1990).

A continuación exponemos brevemente la dos formas en que pueden analizarse la distribución de los costes de los productos o servicios vendidos.

### 2.2.1.- Coste completo

De acuerdo con Iglesias (1990) y Churchill, Ford y Walker (1994), el coste completo diferencia entre los costes directos, que son aquellos que pueden ser identificados única y exclusivamente por la existencia de un producto, y los costes indirectos, que son aquellos compartidos entre varios productos o funciones. Este método permite diferenciar entre costes y gastos para obtener el beneficio neto de la actividad. Los costes se asocian a los materiales consumidos, la mano de obra, los suministros de energía y otros que pueden ser asignados a productos específicos. Los gastos son otros costes que no pueden vincularse claramente a productos específicos, en general son gastos generales que permiten el funcionamiento de las empresas, los gastos también pueden ser directos, llamados específicos, o indirectos, llamados generales. Como indican los propios autores, un inconveniente de este

método es que un coste, o un gasto, puede ser directo o indirecto en función del objeto de referencia para realizar la medición del resultado.

### 2.2.2.- Margen de contribución

Este método argumenta la necesidad de identificar, clara y específicamente, los costes de cada producto para determinar si el mismo es rentable o no para la empresa. Los costes no directamente relacionados con el producto, gastos fijos, serán soportados por el exceso de ingresos de la venta del producto sobre sus gastos directos, en este caso denominados gastos variables. Por tanto este método solo diferencia entre costes fijos y variables, sin importar en dónde se producen. La separación entre costes fijos y variables es necesaria para la toma de decisiones, dado que la separación aporta información relevante para la toma de decisiones sobre la utilidad de producir y vender un producto, y también permite resolver problemas relacionados con el marketing-mix (Iglesias, 1990).

Este es el método que ha ganado la controversia a la hora de analizar los costes del proceso de venta de las empresas.

### 2.2.3.- Procedimiento de análisis de los costes

El procedimiento habitual para realizar un análisis de los costes de venta consta de cuatro fases; especificar el objetivo, distribuir los costes naturales entre las funciones, asignar los costes funcionales a los segmentos adecuados, y por último, sumar los costes para determinar la contribución de cada segmento (Iruretagoyena, 1994).

La clara y correcta fijación del objetivo del análisis de los costes es fundamental para realizar el tratamiento de la información sobre los costes y gastos en los que se incurre durante el proceso de venta. Lo adecuado es la descomposición de los costes en pequeños bloques, separando los directos e indirectos, para que se pueda realizar posteriormente la agregación necesaria para el análisis. Los costes naturales son utilizados en el proceso contable, mientras que los costes funcionales hacen referencia a una clasificación basada en la función realizada o propósito por el que se produce el coste. La base para realizar la asignación de los costes funcionales a los segmentos es muy variable. Así, es habitual el criterio de dividir los gastos en función del volumen de ventas alcanzado, pero puede utilizarse cualquier variable que sea medible, por ejemplo número de visitas medio, tiempo necesario, entre otros. Por último, hay que sumar todos los costes asignados al segmento objeto de análisis. El objetivo de este paso es agrupar todos los costes con una relación directa a la actividad del segmento, para de esta forma decidir si es necesario tomar alguna medida correctora de posibles desviaciones respecto a las previsiones (Iglesias, 1990; Churchill, Ford y Walker, 1994).

### **2.3.- Métodos de análisis de resultados**

De acuerdo con Ingram, LaForge y Schwepker, (1997), Dalrymple y Cron, (1998) y Nooman (1998), comentamos a continuación algunos de los métodos de análisis de los resultados más habitualmente utilizados.

#### **2.3.1.- Fijación de cuotas**

Este sistema consiste en fijar al vendedor, o al grupo, una cifra objetivo que debe alcanzarse durante un periodo de tiempo. Esta cifra debe ser fijada mediante un acuerdo previo entre las partes implicadas y puede ser de

diferentes tipos (Churchill, Ford y Walker, 1994): cuotas de venta, cuotas de gastos y cuotas de actividad.

Siguiendo a Dalrymple y Cron (1998), las cuotas pueden ser de ventas y de gastos. Las cuotas de ventas consisten en fijar una cifra de ventas a alcanzar por el vendedor durante un período de tiempo. Debido a que tiene en cuenta el potencial del territorio y son fácilmente entendibles por los implicados en su logro, son de uso muy frecuente. Cuando la cartera de productos es reducida se puede fijar en unidades físicas, siendo adecuado hacerlo en unidades monetarias cuando la cartera es muy variada.

Tal y como afirman los autores, las cuotas de gastos, esto es la fijación del tipo y/o cuantía de los gastos por cuenta de la empresa, se relaciona directamente con los objetivos de beneficio y permite controlar la relación entre las ventas producidas y los gastos necesarios para lograrlas. Este tipo de control ayuda a los vendedores a responsabilizarse de sus gastos, pero hay que evitar una excesiva atención en su disminución cuando esta pueda afectar al resultado final.

Por su parte, las cuotas de actividad hacen referencia a acciones que el vendedor debe realizar y controlar, y están relacionadas con ventas futuras, por ejemplo, las visitas a potenciales clientes, la realización de demostraciones o el cobro de facturas impagadas. Este tipo de acciones debe reflejarse en algún tipo de informe que elabore el vendedor, dado que no tiene ningún otro tipo de registro en la empresa.

Darmon (1997 y 2002) afirma que además de facilitar el control de los vendedores, la fijación de cuotas permite incentivar a la fuerza de ventas y es la base para su compensación. Por el contrario, el principal problema de las

cuotas es la presión excesiva y desordenada que ejercen sobre los vendedores si no son fijadas adecuadamente.

### 2.3.2.- Margen de contribución

Un método habitual de control de los vendedores es analizar la aportación que sus ventas hacen al beneficio empresarial, es decir, se trata de un análisis fundamentalmente de costes y de ingresos. Siguiendo a Dalrymple y Cron (1998), la aplicación de este método presenta dos problemas principales: (1) determinación de los costes directos e indirectos, y asignación de los mismos a los diferentes tipos de productos vendidos y (2) fijación de los costes específicos de venta que se le abonarán al vendedor y la importancia relativa de los mismos.

### 2.3.3.- Tendencia de las ventas

Para Nooman (1998), el análisis de la tendencia de las ventas permite realizar un seguimiento de las ventas durante un periodo de tiempo, detectando si se producen cambios en la evolución de las cifras debidos a cambios no habituales en las compras de los clientes.

De acuerdo con Nooman (1998), uno de los sistemas más utilizados es el gráfico Z, o análisis de la Tendencia Anual Móvil, el cual permite una visión de conjunto de la situación de las ventas respecto al periodo anterior, pero no permite explicar los motivos de los posibles cambios. Este análisis puede realizarse para el global de la empresa, por línea de productos, por tipo de cliente, por vendedor, por zona geográfica o combinando varias de ellas.

#### 2.3.4.- Cuota de mercado

El análisis de la cuota de mercado, o porcentaje de las ventas del sector al que pertenece una empresa, permite realizar una comparación con el resto de empresas competidoras, pero es importante que el análisis no se limite a las cifras del último período y que analice la evolución de la cuota. Este análisis permite, según Nooman (1998), detectar oscilaciones en la cifra de ventas, debidas a la propia evolución de la demanda y no a las acciones del equipo de ventas. Además, es importante que el análisis de la cuota se realice para los diferentes segmentos de mercado en los que actúe la empresa, para que una visión global de las cifras de venta no esconda problemas, actuales o futuros, en algún mercado concreto.

#### 2.3.5.- Rentabilidad de las operaciones de venta

Cuando un vendedor ya ha realizado su trabajo, es decir ha vendido, se inicia un proceso para hacer llegar al cliente su compra. Estas actividades suponen un coste importante para la empresa. De acuerdo con Nooman (1998), este análisis de rentabilidad puede realizarse por tipo de cliente o por línea de producto y el objetivo es determinar qué tipo de clientes o qué tamaño de pedido no es rentable para la empresa, o la situación contraria, qué características son más rentables para la misma. La información habitualmente utilizada es el tamaño medio de los pedidos, en unidades físicas o monetarias, y el coste medio de servir un pedido (procesamiento, distribución, etcétera).

### 2.3.6.- Jerarquía de ventas

Para Ingram, LaForge y Schwegker (1997), el análisis jerarquizado de las ventas se basa en adaptar para cada nivel de decisión de la empresa, aquel sistema de control que mejor se adapta a las necesidades de información de los mismos. Además, este método analiza la cifra de ventas agrupada a diferentes niveles de la organización del departamento de ventas, por ejemplo, región-zona-vendedor, para poder identificar los posibles problemas de los niveles inferiores, que normalmente pueden ocultarse por la agregación de las cifras.

### 2.3.7.- Beneficios aportados

La información de la cifra de ventas y de los costes de venta pueden combinarse para obtener diferentes medidas del beneficio de las ventas. El método de los beneficios aportados consiste, siguiendo a Ingram, LaForge y Schwegker (1997), en determinar los beneficios que cada una de las diferentes unidades básicas de venta aporta individualmente a la empresa.

### 2.3.8.- Costes por actividad

Este análisis permite determinar los tipos de clientes o canales de distribución que necesitan de un mayor control de los gastos y cuales son más rentables. Para Ingram, LaForge y Schwegker (1997), el análisis de los costes por actividad es una visión contable de la distribución de los gastos de venta. Este método consiste en distribuir los costes en función de la actividad, o persona, que los genera.



### 2.3.9.- Análisis de productividad

De acuerdo con Ingram, LaForge y Schwepker (1997), el análisis de productividad busca evaluar la efectividad de la organización de ventas mediante el uso de diferentes tipos de ratios, por ejemplo: ventas por vendedor, gastos por vendedor, número de pedidos por vendedor, entre otros. La utilidad fundamental de los ratios se obtiene por comparación, no sólo con otros equipos de venta de la empresa, sino también debe compararse con las empresas competidoras o al menos con los valores medios del sector.

De forma similar, a continuación vamos a analizar en mayor profundidad los sistemas de control basados en el comportamiento de los vendedores, analizando sus ventajas y desventajas, así como sus diferentes dimensiones y métodos de aplicación.

## **3.- CONTROL DEL COMPORTAMIENTO**

Realizar la evaluación de los vendedores mediante el análisis de sus ventas y sus costes aporta una importante información a la empresa, pero no tiene en cuenta el esfuerzo realizado por los mismos en su trabajo (Anderson y Oliver, 1987) y puede no verse traducido en cifras objetivas importantes. Es decir, es importante realizar una valoración individual del vendedor, del rendimiento en su trabajo y de otros factores que no se miden mediante ventas o ingresos. Este tipo de control supone para la dirección empresarial la necesidad de realizar un importante y continuo seguimiento de las actividades que realizan los vendedores para alcanzar sus resultados, interviniendo y cooperando de forma directa en esas tareas (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Además son necesarios métodos más complejos y subjetivos para el control de los resultados. Para un correcto funcionamiento de este sistema es

necesario que la remuneración de los vendedores se realice, principalmente, mediante un salario fijo (DeVecchio, 1996-a).

El control de los vendedores basándose en el comportamiento permite realizar una valoración individualizada de las actuaciones de cada uno de ellos en su entorno y situación concreta de trabajo, intentando aislar los efectos que sobre los resultados ejercen determinadas variables que ellos no pueden controlar, pero que les afectan en sus acciones diarias. Se trata de un sistema paternalista en el que el jefe indica los *inputs* correctos para alcanzar los objetivos deseados (Oliver y Anderson, 1994).

Lo primero que debemos hacer es diferenciar entre comportamiento, rendimiento y efectividad (Churchill et al., 1985 y 1994; Varela, 1992; Grant y Cravens, 1999; Baldauf et al., 2001a-b; Piercy et al., 2001; y Román et al., 2002). El comportamiento hace referencia a las tareas que desarrollan los vendedores en su trabajo, como visitar clientes, realizar presentaciones, etcétera. El rendimiento es el comportamiento evaluado en función de la aportación a los objetivos de la empresa y permite calificar el comportamiento del vendedor. La efectividad añade al rendimiento la intervención de factores adicionales no controlables por el vendedor como puede ser la política de la empresa o el potencial de su territorio.

Parece claro, por tanto, que a los vendedores se les deberá juzgar su rendimiento sólo en función de aquellos factores sobre los que pueden ejercer algún tipo de control y para ello deberán implantarse criterios de evaluación.

De acuerdo con Oliver y Anderson (1994), esta técnica de control se basa en la definición previa, por parte de la empresa, de las acciones y tareas a realizar por los vendedores para poder alcanzar de la forma más efectiva los

objetivos propuestos, es decir, el vendedor pasa a ser un elemento más, no independiente, de la estructura empresarial. Añaden además que, la implantación de estos sistemas intenta evitar las desigualdades que afectan a los vendedores, debido a sus situaciones diferentes, que suceden con el control de los resultados. Por ello, el control del comportamiento requiere de un seguimiento mayor y más directo por parte de los jefes de venta del trabajo de los vendedores a su cargo. De este modo, concluyen que el vendedor típico, bajo un sistema de control basado en el comportamiento, está satisfecho con su trabajo, comprometido con su empresa y dispuesto a realizar trabajo en equipo.

La principal ventaja del control del comportamiento es la posibilidad que tienen los directivos de implantar unos mecanismos de actuación adecuados a los objetivos empresariales, creando una estrategia común entre la empresa y sus vendedores tanto a corto como a largo plazo. Además, el control del comportamiento individual permite a los encargados del control eliminar posibles desigualdades en los resultados por motivos no achacables a los propios vendedores, por ejemplo, las características del territorio de venta de cada vendedor; e incluso, este tipo de control puede ser la única forma de poder recompensar a los vendedores en su trabajo (Anderson y Oliver, 1987; DelVecchio, 1996-a; Pilling, Donthu y Henson, 1999; Balduf, Cravens y Grant, 2002).

Las desventajas del control del comportamiento se centran en la complejidad en el manejo e interpretación de la información necesaria, lo cual, unido a la subjetividad de alguna de las variables de control, puede ocasionar una falta de credibilidad por parte de los vendedores hacia la ecuanimidad de sus supervisores (Anderson y Oliver, 1987; DelVecchio, 1996-a; Balduf, Cravens y Grant, 2002).

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), Jaworski y Kohli (1991) y Oliver y Anderson (1994), los efectos que el sistema de control basado en el comportamiento puede tener sobre los vendedores, se pueden apreciar a diferentes niveles. Disponen de un importante nivel de conocimientos sobre su empresa y productos, debido a la seguridad del salario fijo y a la presión de sus superiores. Están comprometidos con su empresa, dado que esta asume el riesgo de su trabajo, y aceptan el poder de la dirección sobre sus acciones, por ejemplo, en la revisión de sus resultados. La remuneración basada en un salario fijo permite al vendedor buscar la motivación intrínseca, estando dispuesto a realizar tareas no relacionadas directamente con la venta, por ejemplo, la planificación o la resolución de problemas a los clientes. En general, se trata de vendedores más satisfechos con su trabajo y con su relación con sus superiores.

Tradicionalmente, los estudios sobre el control del comportamiento lo han analizado como un constructo global, pero esta visión es demasiado restrictiva (Challagalla y Shervani, 1996) y, además, tiene como consecuencia que diferentes investigaciones obtengan conclusiones contradictorias, por ejemplo, unas lo relacionan negativamente con los resultados (Oliver y Anderson, 1994) mientras que otras no encuentran ninguna relación entre ambos (Jaworski, Stathakopoulos y Krisham, 1993). Para solucionar esta situación, Challagalla y Shervani (1996) proponen separar, dentro del control del comportamiento, el control de la actividad y el control de la capacidad. El control de la actividad se refiere a las acciones específicas que debe desarrollar un vendedor para alcanzar los objetivos específicos, y requiere de un constante control por parte de los supervisores. El control de la capacidad, por su parte, hace referencia al desarrollo de las habilidades y conocimientos

individuales del vendedor; el control de este comportamiento se realiza mediante la ayuda, la formación y el ánimo de los supervisores.

Por otra parte, para la recogida de la información necesaria para la evaluación del comportamiento, se requiere de un análisis periódico de las actividades del vendedor. La forma más habitual de llevarlo a cabo es mediante la realización de los informes de venta o *reports* por parte de los vendedores, cuya periodicidad puede ser diaria, semanal o mensual (Chonko, Enis y Tunner, 1992).

Los criterios para evaluar el comportamiento son amplios, y siguiendo a Churchill, Ford y Walker (1994) y a Canales y Torán (1998-a) pueden agruparse en mediciones objetivas y subjetivas; tal y como se comenta a continuación.

### **3.1.- Mediciones objetivas**

Es información estadística que se obtiene de datos internos de la empresa y hacen referencia a resultados o mediciones *output*, y a esfuerzos o mediciones *input*.

Como argumentan Churchill, Ford y Walker (1994) y Canales y Torán (1998-a), las mediciones *output* se centran en los pedidos obtenidos por el vendedor, analizando su número, cuantía media, o por ejemplo, el número de los mismos que ha sido cancelado, permitiendo detectar posibles fallos en la estrategia de venta del vendedor, como puede ser la falta de habilidad para cerrar ventas o la excesiva presión a sus clientes. También hay que analizar las cuentas, o clientes, comparando los clientes activos con los potenciales,

determinando el número de nuevos clientes y los perdidos, o el volumen de impagados.

Así mismo, para los autores citados, las mediciones *input* se refieren a los esfuerzos realizados por el vendedor y hacen alusión tanto a actividades de venta, por ejemplo, número de visitas y tiempo utilizado en las mismas o los gastos necesarios para realizar la venta, como a actividades no relacionadas con la venta como por ejemplo las reuniones con clientes, los períodos de formación o las atenciones a clientes.

Podemos hablar de unas mediciones que combinan los *outputs* e *inputs*, apareciendo los ratios. Si se utilizan los ratios para controlar a los vendedores deberemos tener en cuenta lo siguiente: (1) sólo son útiles por comparación, (2) deben referirse a períodos similares, y (3) si las unidades son monetarias habrá que deflactarlas.

Existen múltiples ratios que pueden ser estudiados y analizados para controlar a los vendedores y que podemos clasificar en ratios de gastos, de desarrollo y servicio a las cuentas, y de actividad y/o productividad de las visitas.

### **3.2.- Mediciones subjetivas**

De acuerdo con Churchill, Ford y Walker (1994) y Canales y Torán, (1998-a), las mediciones subjetivas se basan en evaluaciones personales realizadas por personal de la empresa, en general, el mando directo del vendedor, acerca de cómo lo está haciendo respecto a aspectos no cuantificables. Los aspectos fundamentales a analizar son, entre otros, los siguientes: (1) calidad del trabajo administrativo, organización del trabajo, (2)

grado de información sobre la situación del mercado, (3) conocimiento de las políticas y productos de la empresa, (4) gestión y planificación de sus actividades y su territorio, (5) grado de introducción en el sector y nivel de contacto con los clientes, y (6) características personales.

### **3.3.- Métodos de análisis del comportamiento**

La fijación de métodos de análisis del comportamiento de los vendedores depende de las actividades concretas de cada empresa y cada vendedor. A continuación exponemos brevemente los dos métodos generales y habitualmente utilizados, la dirección por objetivos y las escalas de comportamiento (Patton y King, 1985; Ingram, LaForge y Schwepker, 1997; Dalrymple y Cron 1998).

#### **3.3.1.- Dirección por objetivos**

Este método, según Dalrymple y Cron (1998), consiste en la fijación conjunta, por parte de los vendedores y de los jefes de venta, de las acciones que deben desarrollarse durante un período de tiempo. Estas acciones deben ser controladas periódicamente, mediante los informes de venta, para analizar su nivel de cumplimiento y anticipar posibles desviaciones de los objetivos.

Tal y como afirman los autores, este sistema de control del comportamiento presenta dos problemas principales. El primero es la fijación de excesivas acciones a realizar o la no fijación del tiempo a dedicar a cada una de ellas. El segundo problema es la necesidad por parte de los jefes de venta de dedicar gran parte de su tiempo a las tareas de seguimiento y control de las actividades de sus vendedores.

### 3.3.2.- Escalas de comportamiento

Esta técnica consiste en determinar una lista de puntos críticos del trabajo de los vendedores (Dalrymple y Cron, 1998). En la elaboración de dicha lista deben intervenir tanto los vendedores como sus jefes, e incluso los clientes. Posteriormente, esos puntos críticos se agrupan en las dimensiones fundamentales del trabajo de ventas. Los vendedores serán valorados periódicamente en base a dichas dimensiones por parte de sus inmediatos superiores mediante una escala de valoración, por ejemplo, deficiente, adecuado, bien o excelente.

El uso de esta técnica requiere, de acuerdo con Dalrymple y Cron (1998), de menos tiempo por parte de los jefes de venta que la aplicación de la dirección por objetivos, pero tiene como problema principal la necesidad de definir correctamente las dimensiones del trabajo, pues de lo contrario las valoraciones no serán útiles.

## 4.- CONTROL MIXTO

Los modelos de control “puro”, resultados y comportamiento, son una aproximación a sistemas extremos de evaluación de los vendedores que en la práctica pueden ser combinados para obtener modelos “híbridos” (Ouichi, 1979; Jaworski, 1988; Oliver y Anderson, 1994 y 1995). Las empresas, para realizar el control de sus vendedores, pueden moverse a lo largo de un continuo resultado-comportamiento, escogiendo variables que permitan evaluar aspectos relativos a ambos aspectos. Para Ouichi (1979), la determinación del tipo de control más adecuado depende de dos variables fundamentales que son la posibilidad para medir los resultados de las acciones y el grado de conocimiento sobre el proceso adecuado para transformar los



*inputs* del proceso en *outputs* del mismo. Cuando ambas son difíciles de lograr, aparecerá un sistema de control mixto, que denomina "clan".

Las principales diferencias del control híbrido, frente al de resultados y al de comportamiento, son la motivación intrínseca para realizar adecuadamente sus tareas, la importancia que los vendedores otorgan a la planificación en su trabajo, la buena aceptación de los objetivos y metas empresariales como propias del vendedor, y el mantenimiento de una relación de tipo burocrático con su empresa (Oliver y Anderson, 1995). En la tabla 3.2 se presentan las diferencias entre los tres sistemas de control.

**TABLA 3.2.- RESULTADOS-COMPORTAMIENTO vs HÍBRIDO**

Características	Comportamiento	Híbrido	Resultados
Supervisión	alta	muy alta	muy poca
Importancia de la actitud y el esfuerzo en la evaluación del rendimiento	alta	muy alta	muy poca
Evaluación cuantitativa del rendimiento	poca	muy alta	alta
Importancia de los resultados frente al comportamiento	poca	igual	mucha
Importancia de los documentos escritos de trabajo	muy poca	mucha	poca
Salario fijo	mucho	igual	poco

Fuente: Adaptado de Oliver y Anderson (1995)

DelVecchio (1996-a), dentro del contexto del control mixto, sitúa el planteamiento que relaciona el control de la fuerza de ventas con el estilo de dirección y el comportamiento del jefe de ventas o supervisor. Esta aproximación al control de los vendedores propone que el tipo de control depende de la relación entre el vendedor y el supervisor, por ejemplo, se ejercerá un menor control sobre aquellos vendedores que sean considerados más competentes. Según este autor, los aspectos fundamentales para determinar el tipo y nivel de control a ejercer sobre la fuerza de ventas son tres. En primer lugar, el nivel de confianza del supervisor; los vendedores noveles necesitan un mayor nivel de control. También se produce esta

situación cuando el importe de la posible venta es elevado, y así asegurar su logro. En segundo lugar, el nivel de compromiso del vendedor con las políticas y estrategias de la empresa; cuanto mayor sea este, menor será el control. Y en tercer lugar, el nivel de interacción entre los propios vendedores; el control se reduce al incrementarse la interacción, pues los vendedores se controlan mutuamente.

#### **4.1.- Métodos de análisis mixto**

Tal y como se ha comentado anteriormente, existen métodos que combinan el control de los resultados y el del comportamiento con el objetivo de hacer más efectivo el control del trabajo de los vendedores (Still, Cundiff y Govoni, 1988; Ingram, LaForge y Schwepker 1997; Dalrymple y Cron 1998; Donaldson 1998; Nooman, 1998). A continuación se exponen los métodos más relevantes.

##### **4.1.1.- Ranking de actividades**

Consiste, según Dalrymple y Cron (1998), en definir una serie de actividades o elementos a considerar, tanto relativos a resultados como de comportamiento, por ejemplo: ventas, margen de beneficio o nuevos clientes, y clasificar a los vendedores en función de dichas variables para obtener una clasificación final. Este sistema permite descubrir diferencias puntuales entre los vendedores. Tiene el inconveniente de otorgar igual importancia a todas las variables, aunque podría solucionarse mediante una puntuación ponderada de las mismas.

#### 4.1.2.-Auditoria de ventas

Siguiendo a Ingram, LaForge y Schwepker (1997), la auditoria de ventas es un sistema de control que busca proporcionar, de forma estructurada, a la dirección de ventas, la información necesaria para la toma de decisiones que permita alcanzar los objetivos empresariales y que evite futuros problemas. Por lo tanto la auditoría de ventas debe ser un análisis habitual, no sólo cuando se detecten problemas en el departamento de ventas. De acuerdo con Donaldson (1998), para realizar la auditoría, se divide la información en cuatro grupos de trabajo: funciones de la dirección, evaluación de la dirección, análisis de la planificación y entorno de la organización. El análisis del entorno hace referencia a los factores económicos, demográficos, políticos y tecnológicos de la competencia y de los clientes con los que el vendedor se va a encontrar en el desarrollo de su trabajo. El análisis de la planificación es una revisión de los objetivos, los programas para alcanzarlos y las formas de implantación de los mismos. El análisis de la dirección supone una revisión crítica de las tareas y formas de actuar de los directores, jefes o *managers*. Por último, hay que hacer una revisión de todas las tareas que forman parte del proceso de venta, como son la selección, formación, motivación y remuneración del equipo de ventas.

#### 4.1.3.- Matriz de resultados

De acuerdo con Dalrymple y Cron (1998), la matriz de resultados de vendedores se construye en base a dos variables, el margen de contribución en porcentaje y la cifra de ventas. Así, la matriz se divide en cuatro cuadrantes, nivel alto y bajo de cada una de las dos variables, y posteriormente se sitúa a los vendedores en la posición que les corresponda. Para completar el sistema, se analizan los valores medios de determinadas variables de los vendedores,

por ejemplo, edad, visitas, ventas o beneficios que aportan. El último paso sería definir las actuaciones necesarias para que todos los vendedores alcancen la posición deseada en la matriz. La representación gráfica de la matriz de resultados de los vendedores se muestra en la figura 3.2.

FIGURA 3.2.- MATRIZ DE RESULTADOS

		Margen de contribución	
		Alto	Bajo
C I F R A de V E N T A S	Alta	Vendedor estrella	Vendedor interrogante
	Baja	Vendedor de lento empuje	Vendedor remolón

Fuente: Adaptado de Dalrymple y Cron, 1998

#### 4.1.4.- Benchmarking

Por su parte, Ingram, LaForge y Schwepker (1997) y Martínez (1997) afirman que el *benchmarking* consiste en analizar el funcionamiento de la empresa en relación a la competencia con el objetivo de aprender y aplicar las mejores prácticas del sector. El problema principal es la elección de la empresa a la que copiar y en qué medida puede hacerse y la posibilidad/dificultad de obtener la información necesaria sobre la competencia.

#### 4.1.5.- Calidad total

Los sistemas de calidad total implican una orientación al consumidor de la dirección empresarial, ya que permiten determinar los posibles problemas que aparecen en la relación con los clientes y diseñar las pautas de actuación de los vendedores para que esto no ocurra (Cravens, LaForge, Pickett y Young, 1993-b). Esta técnica, según Dalrymple y Cron (1998), no es bien aceptada por los vendedores que son remunerados en base a una comisión sobre las ventas debido a que estos centran sus acciones en el volumen de ventas y no en la calidad de las acciones.

Tras el análisis de los diferentes métodos de control de los vendedores, a continuación procedemos a revisar las diferentes teorías que en la literatura sobre ventas analizan las condiciones adecuadas para la implantación de cada uno de los diferentes sistemas.

### **5.- TEORÍAS DE APLICACIÓN**

Para muchas empresas, la fuerza de ventas es el elemento principal en su relación con los clientes. Por ello, el diseño de los sistemas de evaluación y control es de vital importancia. Esta no es una tarea fácil, pues los responsables del control se enfrentan a una amplia variedad de elementos de control, cuya combinación va a tener diferentes efectos (Krafft, 1999). Además, esta evaluación y control va a repercutir sobre sus futuras acciones debido a su incidencia sobre la motivación y el rendimiento de los vendedores (Patton y King, 1985).

Siguiendo a Canales y Torán (1998 a y b), en la literatura nos encontramos con cuatro teorías sobre la aplicación del control (tabla 3.3). Tal

y como comentamos en los siguientes apartados, las tres primeras analizan las condiciones adecuadas para implantar un control de resultados o de comportamiento, mientras que la cuarta analiza la influencia del entorno en el individuo.

**TABLA 3.3.- TEORÍAS SOBRE EL CONTROL DE VENDEDORES**

<b>Teorías</b>	<b>Autores</b>
Teoría de la organización	Ouichi, 1979; Eisenhardt, 1985; Anderson y Oliver, 1987; Stathakopoulos, 1996; Krafft, 1999
Teoría de agencia	Eisenhardt, 1985; Anderson y Oliver, 1987; Stathakopoulos, 1996; Krafft, 1999
Análisis de los costes de transacción	Anderson y Oliver, 1987; Stathakopoulos, 1996; Krafft, 1999
Teoría de la evaluación cognitiva	Anderson y Oliver, 1987

Fuente: Elaboración propia

### **5.1.- Teoría de la organización**

La teoría de la organización establece la existencia de dos niveles de estrategia de control (Eisenhardt, 1985). Por un lado, el control debe buscar reducir las diferencias entre los miembros de la organización. Por otro lado, el control debe fijar unos objetivos a evaluar. La consecución de los mismos deberá vigilarse para premiar su logro. Este enfoque se centra en la importancia de la información como elemento de control.

De acuerdo con Ouichi (1979), para decidir el tipo de control más adecuado, resultados o comportamiento, se recurre a dos variables. Una de ellas es el grado de dificultad para medir de forma fiable y segura el resultado alcanzado (Stathakopoulos, 1996). La segunda es el nivel de definición del programa de trabajo indicado por el jefe de ventas; esta definición del programa por parte del jefe de ventas no se debe limitar a las tareas de venta,

también es importante preestablecer las tareas de no-venta necesarias para alcanzar los objetivos empresariales y está relacionada con el nivel de conocimiento sobre cómo desarrollar correctamente las acciones encaminadas a producir resultados (Eisendhardt, 1985).

Así, la combinación de ambas variables permite determinar cuatro situaciones para determinar el sistema de control más adecuado tal como se muestra en la figura 3.3

**FIGURA 3.3.- SISTEMAS DE CONTROL**

		Programa de trabajo	
		muy definido	poco definido
Resultado observado	fácil	1.- Comportamiento o resultado	3.- Resultado
	difícil	2.- Comportamiento	4.- Clan

Fuente: Ouchi, 1979

La teoría de la organización propuesta por Ouchi (1979) asume que los objetivos de la empresa y los de los vendedores pueden hacerse coincidir mediante un proceso de socialización. Además asume que la empresa puede no disponer de toda la información necesaria para aplicar el control de los vendedores en función de sus resultados o de su comportamiento.

Otra aportación es que reconoce un tercer tipo de control, el control del "clan" o grupo, también denominado socialización por Varela (1991), que será el método adecuado cuando a la empresa no le sea fácil determinar el programa el trabajo adecuado y tampoco sea fácil determinar los resultados atribuibles a cada vendedor (Ouchi, 1979). El vendedor se siente identificado en un grupo y es leal al mismo, como es el caso de la mayoría de las empresas japonesas.

Según la teoría de la organización, una de las ventajas del control del comportamiento es que es directo. Así, el jefe de ventas diseña los protocolos de actuación, y los vendedores los siguen (Stathakopoulos, 1996). Otra ventaja es la ausencia de desigualdades debidas a factores no controlables por los vendedores, algo que ocurre con el control de resultados (Churchill et al., 1985). Una desventaja de este sistema de control es la necesidad de disponer de personal de inspección (Eisenhardt, 1985), lo cual supone un coste, y además la estandarización de las acciones reduce la adaptabilidad de los vendedores a las diferentes situaciones que pueden darse en su trabajo, pudiendo producirse rigideces en su comportamiento como negociador.

El control de los resultados, de acuerdo con la teoría de la organización, otorga a los vendedores discrecionalidad en la forma de actuar para alcanzar los resultados deseados; ellos tienen la iniciativa y la responsabilidad para alcanzar los objetivos que desea la empresa, y por tanto pueden adaptar su comportamiento para aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas que aparecen durante su trabajo (Stathakopoulos, 1996). El problema de este sistema de control es que el vendedor puede adoptar criterios de actuación beneficiosos a corto plazo, buscando rápidos resultados, pero perjudiciales a largo plazo para la estrategia empresarial (John y Weitz, 1989). No obstante este sería el sistema a implantar cuando la programación del trabajo es escasa-difícil (Barker, Lee, Potter y Srinivasan, 1996)

Por último, cuando es difícil establecer unas pautas de comportamiento, y no es fácil determinar los resultados de cada vendedor, se establece lo que Ouchi (1979) denomina el control mediante la socialización del proceso de trabajo, el control del “clan” o grupo de vendedores. El objetivo es crear un ambiente adecuado de trabajo, compartiendo los resultados de las actividades individuales mediante la ayuda mutua, y combinando altos niveles de control



informal con escasos controles de carácter formal (Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan, 1993).

## 5.2.- Teoría de agencia

Una relación de agencia se produce cuando una parte, el agente-vendedor, actúa en nombre de otra, el principal-empresa-director de ventas. Un problema de este tipo de relación es determinar el tipo óptimo de contrato entre las partes, en el cual la empresa delega en el vendedor la capacidad y la autoridad para desarrollar acciones en su nombre a cambio de una compensación (Eisenhardt, 1985; Bergen, Dutta y Walker, 1992). Otra importante cuestión surge al determinar el modo en que el principal utilizará para evaluar y premiar al agente-vendedor, siendo este un elemento fundamental para lograr los objetivos deseados (Bergen, Dutta y Walker, 1992). De acuerdo con Stathakopoulos (1996), los cuatro elementos principales de este tipo de relación son el jefe de ventas, el vendedor, el nivel de incertidumbre en el que se desarrolla la actividad de venta, y los resultados obtenidos de dichas acciones.

Se podría afirmar, siguiendo a Eisenhardt (1985), que se trata de una aproximación microeconómica al control de los vendedores, cuya premisa central es que la empresa y los vendedores tienen objetivos diferentes. Dichos objetivos se pueden unificar mediante un sistema de control (Krafft, 1999). La elección de un control basado en resultados o en el comportamiento depende de dos factores: (1) coste de medir los resultados y el comportamiento y (2) nivel de incertidumbre/riesgo en el que se desarrollan las ventas (Anderson y Oliver, 1987).

Para esta teoría, el método de control adecuado puede ser tanto el de los resultados como el del comportamiento, y la elección va a depender del

coste de la información que permita modelar y especificar la forma de actuar de los vendedores, y del riesgo percibido en el desarrollo de la actividad, puesto que los vendedores necesitan información para actuar en mercados en los cuales se van a encontrar con elementos que dificultan su actividad y sobre los cuales no pueden ejercer ningún control. A diferencia de la teoría de la organización, la teoría de agencia supone que toda la información necesaria se puede conseguir si la empresa está dispuesta a pagar su coste. (Stathakopoulos, 1996).

Tal y como afirma Krafft (1999), cuando el coste de la información es aceptable para la empresa, esta asume el riesgo del mercado y diseña el modo de actuar, es decir, implanta un sistema de control basado en el comportamiento. En el caso contrario, la empresa transfiere el riesgo al vendedor e implanta mecanismos de control basados en los resultados, los cuales estarán en función de las acciones del propio vendedor y, por lo tanto, buenos resultados pueden ocultar poco esfuerzo y viceversa.

La aplicación de esta teoría a la compensación de los vendedores permite el diseño de planes de remuneración que permitan controlar tanto su comportamiento como sus resultados (Stathakopoulos, 1996). El control basado en el comportamiento implica el pago de una remuneración basada en un salario fijo y una dirección jerarquizada, mientras que el control basado en los resultados necesita de una remuneración en base a incentivos o comisiones. No obstante, cuando los vendedores se enfrentan a un entorno que dificulta la predicción del resultado y para la empresa es difícil la determinación de las normas de actuación, entornos inciertos, los vendedores consideran un mayor riesgo en el desarrollo de su trabajo, siendo en este caso más adecuado para la empresa el pago de un mayor porcentaje del salario fijo y una menor participación de la comisión dentro de la remuneración total del

vendedor, que pagar una alta comisión para compensar el riesgo asumido por estos (Krafft, 1999).

Para Eisenhard (1985), la teoría de agencia y la teoría de la organización son complementarias. Ambas son una aproximación racional a la eficiencia, se basan en la utilidad de la información y además del control de resultados y el del comportamiento, admiten la posibilidad del control social o clan. Las diferencias se centran en el mayor énfasis de la teoría de agencia en el rol de la información, la incertidumbre del entorno de actuación de los vendedores, la importancia de los costes y la utilidad de las recompensas a los vendedores.

### **5.3.- Análisis del coste de transacción**

Esta teoría se basa en el análisis de Coase (1937)<sup>1</sup>, y se centra en determinar el coste más eficiente para las tareas de una empresa, comparando el resultado de realizar de forma interna dichas acciones o contratarlas al exterior de la misma (Rindfleisch y Heide, 1997).

En el contexto del personal de venta, el análisis del coste de transacción es el coste de selección, formación y control de las actividades de los vendedores (Ganesan, Weitz y John, 1993; Stathakopoulos, 1996). Este análisis argumenta que el control de resultados es preferible, salvo que se den ciertas circunstancias, como puede ser la incertidumbre en el entorno de las ventas. El control de vendedores basado en los resultados es adecuado cuando el mercado es altamente competitivo y los resultados alcanzados indican la eficiencia o no del vendedor.

---

<sup>1</sup> Citado por Krafft (1999)

No obstante, esta teoría reconoce la importancia de mantener a los vendedores que realizan tareas importantes para la empresa (Anderson y Oliver, 1987) y que han desarrollado unas habilidades especiales, denominados “activos específicos para la transacción”, y difíciles de enseñar a otros vendedores, como puede ser la capacidad de servicio al cliente o la capacidad de relacionarse con los mismos, con independencia de sus resultados. De acuerdo con Stathakopoulos (1996), en este caso lo adecuado sería implantar un sistema de control basado en el comportamiento para evitar que estos vendedores, conocedores de su importancia en la empresa, adoptasen un comportamiento oportunista, con resultados menos eficientes para la misma.

Bajo esta teoría, y de acuerdo con John y Weitz (1989), los planes de remuneración son un buen sistema para implantar los mecanismos de control de las actividades. Así, el salario fijo permite el control del comportamiento mientras que los planes de comisiones favorecen el control de los resultados. Por ello, cuando la sustitución de los vendedores es difícil para la empresa, debido a los elevados costes que supone, es conveniente que la remuneración de los mismos tenga un mayor porcentaje de parte fija y una menor de comisión sobre ventas.

Además, esta teoría plantea la posibilidad de realizar un control en base al grupo o “clan”, cuando los productos vendidos son de alto valor específico para la empresa (John y Weitz, 1989). No obstante, el análisis del coste de transacción no es un sistema formal de control al grupo de vendedores, aunque es necesario que se de una situación de “relación de intercambio satisfactorio” para los integrantes que posean conocimientos valiosos, mediante la promoción interna y la seguridad en el puesto de trabajo.

En resumen, y de acuerdo con Krafft (1999), cuando sólo existe incertidumbre, se favorece el control de resultados con un importante nivel de la compensación mediante comisiones que reducen la aversión al riesgo, mientras que cuando nos encontramos ante incertidumbre y dificultad para reemplazar a los vendedores, se recomienda el control del comportamiento.

#### 5.4.- Teoría de la evaluación cognitiva

Esta teoría parte de un análisis centrado en la motivación, cuya aplicación según Anderson y Oliver (1987) al control de los vendedores tiene dos ventajas. La primera es que determina los factores motivadores de los vendedores mediante el proceso de *feedback* que los vendedores proporcionan a la empresa y así ayuda a realizar un control de su actividad. En segundo lugar, permite analizar las condiciones de los dos sistemas de control de los vendedores; el control de los resultados, basado en la motivación extrínseca, permite controlar el proceso de *feedback* y puede producir una sensación de excesiva presión en el vendedor, mientras que el control del comportamiento, basado en la motivación intrínseca, permite una gran flexibilidad a la dirección de ventas puesto que la información es de carácter subjetivo.

Esta teoría mantiene que los vendedores prefieren el autocontrol de sus actividades, y por tanto la motivación intrínseca a la extrínseca. Por ello, es fundamental el diseño correcto de los mecanismos de retribución del vendedor y de la información, *feedback*, que esta proporciona al vendedor. (Artal, 1995).

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), si el *feedback* es percibido como una información que permite mejorar el rendimiento y la capacidad

propia de actuación del vendedor, se incrementa la motivación intrínseca, mientras que la definición y el control del comportamiento la disminuye.

### **5.5.- Síntesis de tres teorías**

Siguiendo a Stathakopoulos (1996), para determinar el método de control de los vendedores más adecuado podemos recurrir a una síntesis de las teorías de agencia, organización y análisis de los costes de transacción.

El autor representa esta síntesis en una matriz, en la cual los antecedentes o factores de contingencia son las diferentes variables utilizadas en cada una de las teorías, es decir, la observabilidad de los resultados (teoría de la organización), el nivel de definición del comportamiento (teoría de agencia) y el valor de los activos específicos para la transacción (análisis de los costes de transacción). Además, se añade una cuarta variable, que aparece de alguna forma en las tres teorías, y que refleja el nivel de incertidumbre del entorno de trabajo o nivel de programación del mismo (Stathakopoulos, 1996). Estas cuatro variables son de tipo continuo, aunque el modelo las convierte en dicotómicas para facilitar la comprensión del mismo. La matriz quedaría como aparece en la figura 3.4.

FIGURA 3.4.- TIPO DE CONTROL APLICABLE

		Programa de trabajo		
			muy definido	poco definido
Resultado observable fácil	Comportamiento definido	alto valor	comportamiento	comportamiento
		bajo valor	comportamiento resultado	comportamiento
	Comportamiento libre	alto valor	comportamiento	comportamiento
		bajo valor	resultado	resultado
Resultado observable difícil	Comportamiento definido	alto valor	comportamiento	comportamiento
		bajo valor	comportamiento	comportamiento
	Comportamiento libre	alto valor	comportamiento clan	comportamiento clan
		bajo valor	clan	clan

Fuente: Stathakopoulos, 1996

El resultado, fácil o difícil de fijar y observar, puede medirse por múltiples variables (Ouichi, 1979), por ejemplo, el volumen de ventas, número de pedidos o clientes, cuota de mercado, etcétera. Es importante escoger indicadores del resultado que no sólo respondan a las necesidades específicas, también deberán ser fáciles de cuantificar tanto la cifra objetivo como en su logro real obtenido (Stathakopoulos, 1996). Pero presenta algunos problemas cuando el período de negociación es largo, las ventas son en grupo o se realizan tareas de no-venta (John y Weitz, 1989).

Para controlar el comportamiento, definido o libre, deben definirse actividades medibles (Krafft, 1999), como los gastos por venta, el número de demostraciones, o las visitas por unidad de tiempo. Este sistema es problemático cuando se realiza la venta de diferentes productos simultáneamente.

El valor específico, alto o bajo, de la transacción hace referencia a las habilidades, activos específicos para la transacción, necesarias para realizar la tarea de venta y se refleja en aspectos relacionados con el conocimiento del producto, técnicas de venta o con procedimientos empresariales (Stathakopoulos, 1996).

El correcto diseño del programa de trabajo permite conocer el modo más efectivo de llegar a los clientes y poder alcanzar el resultado deseado, reduciendo por tanto el nivel de incertidumbre en el que se desarrollarán las actividades de los vendedores. Esta definición incluye las reglas, procedimientos y actividades necesarias para lograr los objetivos planificados (Stathakopoulos, 1996).

.....

En el presente capítulo hemos analizado los diferentes métodos de evaluación y control de la fuerza de ventas, entendiendo esta como el conjunto de tareas de seguimiento, dirección, evaluación y recompensa de los vendedores por parte de sus superiores. Este control puede realizarse tanto en sus resultados como en su comportamiento.

El control de los resultados, de carácter más objetivo, hace referencia al control de magnitudes relacionadas con la cifra de ventas y con el coste de las mismas. Por su parte, el control del comportamiento tiene un carácter tanto objetivo como subjetivo, y se basa en valoraciones directas del supervisor de los vendedores. La aplicación de un tipo u otro de control depende, entre otros aspectos, de la posibilidad de observar los resultados obtenidos por los vendedores, de la capacidad para definir el modo de actuar de los vendedores, de las habilidades que estos necesiten para desarrollar correctamente su trabajo y de la incertidumbre en que este se desarrolle.



Tras el análisis de las diferentes teorías del control de los vendedores, con sus ventajas y desventajas, pensamos que el enfoque de Stathakopoulos (1996) de sintetizarlas, es el más adecuado pues permite escoger el método en función de las diferentes circunstancias que se produzcan, por ello.

En la presente tesis defendemos el uso del enfoque del comportamiento para realizar el control de la fuerza de ventas ya que, en el desarrollo de sus tareas, los vendedores sí que pueden responsabilizarse de lo hecho pero no del resultados obtenido, pues este resultado también se ve afectado otras variables sobre las que los vendedores no pueden ejercer ninguna influencia. Además, este enfoque facilitará a la empresa la implantación de acciones de marketing relacional que faciliten la fidelización de los clientes.

# **CAPÍTULO 4**

## **RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS. PROPUESTA DE UN MODELO**

### **INTRODUCCIÓN**

- 1 RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD**
- 2 MODELOS DE RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD**
  - 2.1 Modelo contingente de Weitz (1981)
  - 2.2 Modelo de Churchill, Ford y Walker (1994)
  - 2.3 Modelo de Brown y Peterson (1994)
  - 2.4 Modelo de Plank y Reid (1994)
  - 2.5 Modelo de Challagalla y Shervani (1996)
  - 2.6 Modelo de Atuaheme-Gima y Michael (1998) y Atuaheme-Gima y Li (2002)
  - 2.7 Modelo de Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998)
  - 2.8 Modelo de Baldauf, Cravens y Piercy (2001)
  - 2.9 Modelo de Holmes y Srivastava (2002)
- 3 PROPUESTA DE UN MODELO**
- 4 CONCEPTOS Y RELACIONES CAUSALES DEL MODELO**
  - 4.1 Control de la fuerza de ventas
  - 4.2 Profesionalidad de la fuerza de ventas
  - 4.3 Evaluación del comportamiento
  - 4.4 Evaluación del rendimiento
  - 4.5 Efectividad de la organización de ventas



## INTRODUCCIÓN

El análisis del rendimiento y la efectividad de los vendedores, tanto de su medición como de las variables que lo determinan, tienen un gran interés. Por un lado, el rendimiento y la efectividad del vendedor suponen o inciden sobre el rendimiento y la efectividad de la empresa para la que trabaja, por lo tanto de él depende el futuro de las empresas (Muczyk y Gable, 1987; Ingram et al., 1997; Rich, Bommer, Mackenzie, Podsakoff y Jonson, 1999; Olson, Cravens y Slater, 2001). Por otro lado, el objetivo básico de la evaluación del rendimiento y la efectividad de los vendedores es analizar las actividades que estos desarrollan en su trabajo. Por ello, los resultados obtenidos de dicha evaluación puede o debe ser utilizada por la dirección de ventas de las empresas con diferentes propósitos (Sujan et al., 1994; Ingram et al., 1997; Piercy, Cravens y Morgan, 1998):

1. Comparar el rendimiento y la efectividad con la remuneración y otros incentivos económicos que recibe el vendedor.
2. Identificar a los vendedores que merecen ser promocionados, teniendo en cuenta que un buen vendedor no tiene que ser necesariamente un buen jefe.
3. Aportar información sobre aquellos vendedores que no cumplen las expectativas de la empresa y que, por lo tanto, pueden tener que abandonar la misma.
4. Determinar las necesidades de formación para cada vendedor y para el global del equipo de ventas.
5. Proveer de información para una correcta planificación de los recursos humanos disponibles.
6. Determinar los criterios de selección adecuados para nuevas incorporaciones de vendedores.
7. Indicar a los vendedores las expectativas de su trabajo.

8. Motivar a los vendedores para que realicen adecuadamente sus tareas profesionales de venta.
9. Ayudar a los vendedores a mejorar su rendimiento, no sólo permitir su evaluación.

## **1.- RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD**

El concepto de control está estrechamente relacionado con los conceptos de rendimiento y efectividad. Anderson y Oliver (1987) plantearon la relación entre el tipo de control empleado por la dirección y el rendimiento de los vendedores. Así, el control del comportamiento individual del vendedor favorece el logro de los objetivos empresariales y la satisfacción de los clientes, mientras que el control de los resultados incrementa el rendimiento individual de los vendedores. Posteriormente, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) determinaron la existencia de diversas relaciones: (1) una relación directa y positiva entre el control del resultado y el rendimiento individual del vendedor, (2) una relación directa y positiva entre el control del comportamiento y la efectividad de la organización de ventas, y (3) una relación indirecta y positiva entre el control del comportamiento y el rendimiento del vendedor, consecuencia del efecto del control del comportamiento sobre la profesionalidad de los vendedores. En este sentido, en la literatura no existe una diferenciación clara y globalmente aceptada para ambos términos. Hay autores que no los diferencian (Szymanski, 1988); y otros incluso oponen los significados, lo que para unos es rendimiento para otros es efectividad (Walker et al., 1979; Weitz, 1981); e incluso para otros el rendimiento está formado por la efectividad más la eficiencia (Homburg, Krohmer y Workman, 2003). Por ejemplo, Barker (1997) asocia el concepto de rendimiento al trabajo individual de cada vendedor y el de efectividad al conjunto de la organización, o unidad de venta; pero en otro trabajo más

reciente (Barker, 2001), el mismo autor utiliza el término rendimiento para ambos casos.

De acuerdo con la literatura (ver entre otros, Churchill et al., 1985 y 1994; Varela, 1992; Grant y Cravens, 1999; Baldauf et al., 2001 a y b; Piercy et al., 2001; y Román et al., 2002), por rendimiento debemos entender un resultado del comportamiento que se evalúa en términos de su contribución a las metas de la empresa, y que vendrá determinado por factores que el vendedor puede controlar, denominados factores personales. Respecto a cómo medirlo no existe un acuerdo global sobre qué variables deben considerarse (Matsuo y Kusumi, 2002), pero puede realizarse una diferenciación entre valoraciones objetivas, por ejemplo, la cuota de ventas (Churchill et al., 1985), y valoraciones subjetivas, por ejemplo, el conocimiento de las necesidades de los clientes (Jaworski y Kholi, 1991; Cravens et al., 1993 a y b; Brown y Peterson, 1994; Posdakoff y Mackenzie, 1994; Suján et al., 1994; Babakus et al., 1996; Grant y Cravens, 1996; Kohli et al., 1998; Mackenzie et al., 1998; Piercy et al., 2001; Román y Munuera, 2003).

Por su parte, diversos autores (ver entre otros, Churchill et al., 1985 y 1994; Varela, 1992; Grant y Cravens, 1999; Baldauf et al., 2001 a y b; Piercy et al., 2001 y Román et al., 2002) definen la efectividad como aquel indicador del resultado del que el vendedor es parcialmente responsable y que viene determinado por factores personales y además por una serie de factores no sujetos al control de los vendedores, denominados factores no-personales (Varela, 1992) o variables organizativas y ambientales. Estas variables, a su vez, afectan a las variables personales mediante su influencia en las tareas de organización, gestión y dirección de los departamentos de venta en las empresas (Walker, Churchill y Ford, 1977; Churchill, Walker y Ford, 1994). Para el cálculo de la efectividad, se ha recurrido, tradicionalmente, a la cifra de

ventas aportada por el vendedor a la empresa, que aunque de fácil aplicación, deja sin tener en cuenta los factores ajenos al vendedor y otras variables importantes para el marketing de relaciones, como las relativas a la satisfacción de los clientes gestionados por el vendedor (Futrell, 2003). Para hacer frente a esta situación, algunos autores plantean comparar los resultados del vendedor con los objetivos de la empresa (Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Cravens, LaForge, Picket y Clifford, 1993; Grant y Cravens, 1999) y compararlos incluso con los resultados de la competencia (Babakus et al., 1996).

Siguiendo a Chonko, Enis y Taner (1992), un proceso sistematizado de recogida y evaluación de la información sobre el rendimiento y la efectividad de los vendedores requiere, por parte de las empresas, de una importante cantidad de tiempo y esfuerzo, y presenta además una serie de problemas. En primer lugar, las diferentes condiciones de trabajo de cada vendedor hacen que sea difícil comparar los resultados entre ellos; en segundo lugar, muchas de las acciones de los vendedores son difíciles de valorar cuantitativamente; en tercer lugar, incluso algunos aspectos del trabajo de ventas de carácter cuantitativo, sólo puede ser estimados; por último, gran parte de las valoraciones estarán sujetas a la subjetividad del evaluador. Este proceso puede verse mejorado mediante el uso de las nuevas tecnologías (Keillor, Bashaw y Pettijohn, 1997).

Dado que es imposible para las empresas analizar con precisión todos los elementos que determinan el rendimiento y la efectividad de sus vendedores, deben buscar una información que permita realizar esta evaluación con un coste adecuado. Por ello las empresas realizan esta tarea con una periodicidad anual, siendo escasas las evaluaciones de período inferior. Los objetivos que se analizan son tanto de carácter cuantitativo como

cualitativo y su determinación debe ser negociada con los implicados en su cumplimiento, los vendedores, para que estos se sientan más implicados en su logro final. Además, dependiendo de las necesidades de las empresas se fijan prioridades y ponderaciones para los objetivos a alcanzar (Donaldson, 1998).

Siguiendo a Chonko et al. (2000), el proceso de diseño de un sistema correcto de valoración del rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas requiere de cuatro fases. En primer lugar, habrá que definir de forma precisa el tipo de acciones de venta que se necesita desarrollar para alcanzar el éxito del trabajo de los vendedores; por ejemplo, la cifra de ventas es una variable importante del éxito, pero hay que tener en cuenta aspectos menos objetivos en su valoración como la habilidad del vendedor para desarrollar relaciones duraderas con los clientes. En segundo lugar, hay que determinar el proceso necesario para llevar a cabo dichas acciones de modo adecuado a los objetivos propuestos, determinando no sólo qué debe hacerse sino también cuáles son los niveles o resultados a alcanzar y la importancia relativa de los mismos. En tercer lugar, hay que definir los factores de éxito; puede hacerse mediante una lista de aquellas actividades que permiten diferenciar a los buenos vendedores de aquellos que no lo son (Morris et al., 1991). Por último, habrá que desarrollar los mecanismos de medición de los factores de éxito, los cuales deberán permitir obtener la información necesaria y facilitar la introducción de nuevos criterios de éxito.

En la recogida de la información necesaria para realizar la evaluación del rendimiento y la efectividad, las empresas suelen recurrir a diferentes fuentes alternativas, tales como los informes de los propios vendedores o la valoración de los jefes de equipo que trabajan sobre el terreno (Sujan, Weitz y Kumar, 1994; Holmes y Srivastava, 2002). Además, es importante que los



vendedores reciban información sobre el cumplimiento o no de los objetivos e incluso que aporten su explicación sobre el nivel alcanzado.

En definitiva, los vendedores en el desarrollo de su actividad obtendrán unos resultados globales, o totales, que no dependen exclusivamente de sus propias acciones y esfuerzos; por tanto también deberán tenerse en cuenta otros aspectos del entorno y de la propia empresa (Grant y Cravens, 1996; Chonko et al., 2000; Keillor, Parker y Pettijohn, 2000).

## **2.- MODELOS DE RENDIMIENTO Y EFECTIVIDAD**

En la literatura nos encontramos con diferentes modelos que analizan los determinantes del rendimiento y de la efectividad, así como de las variables que les afectan. A continuación analizaremos, por orden cronológico, aquellos que consideran simultáneamente ambos conceptos, ya que los mismos representan el objetivo de la presente tesis doctoral.

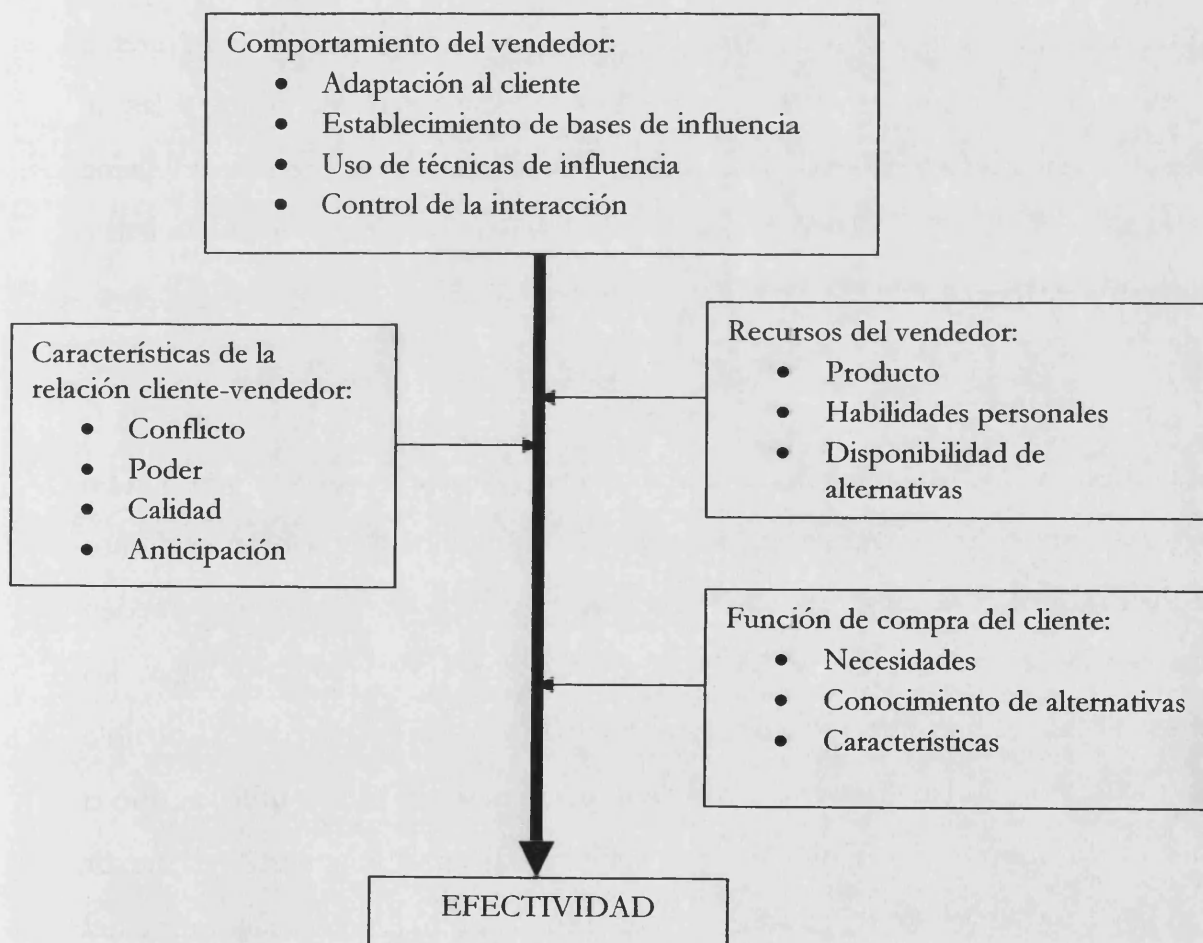
### **2.1.- Modelo contingente de Weitz (1981)**

La propuesta efectuada por Weitz (1981) se basó en el análisis de los efectos moderadores que, sobre la efectividad, tienen los recursos de los vendedores, las tareas o funciones de compra del cliente y la relación cliente-vendedor, siendo esta última relación el elemento esencial del modelo (Román y Munuera, 2003).

Para Weitz (1981), el rendimiento del vendedor depende del entorno, macro y micro, en el que desarrolla su trabajo. El macroentorno hace referencia a las características del territorio de actuación del vendedor. El microentorno, elemento esencial del modelo, se refiere a las interacciones que

se producen entre el cliente y el vendedor, cuya efectividad depende tanto de los recursos, estrategias y esfuerzo de venta del vendedor, como de la situación y función de compra del cliente. Como señala el autor, el análisis de esta interacción es fundamental en el estudio de la efectividad del vendedor, pues ésta es la única ventaja de la venta personal respecto a otras herramientas del marketing-mix de una empresa; el vendedor puede adaptar su comportamiento en función del tipo de cliente y situación de venta concreta. El modelo contingente propuesto se muestra en la figura 4.1.

**FIGURA 4.1.- MODELO CONTINGENTE DE WEITZ (1981)**



Fuente: Weitz (1981)

Para Weitz (1981), en un entorno de interacciones entre el cliente y el vendedor, la efectividad debe entenderse como “el grado en que se alcanzan las soluciones preferidas por el vendedor a través de sus interacciones con los

clientes”(página 91); en la definición aparecen indirectamente las necesidades y características del cliente por el carácter moderador que las mismas tienen en la propia efectividad.

Como se observa en este modelo, el comportamiento del vendedor viene determinado por varias dimensiones. Así, la capacidad de adaptación al cliente se caracteriza por el grado en que adapta su comportamiento en la interacción entre ambos. El establecimiento de bases de influencia supone que el vendedor logra, en el inicio de la relación con el cliente, obtener credibilidad y legitimización en la misma. Otra de las dimensiones es el uso de técnicas de influencia, las cuales pueden clasificarse de diferentes formas: abierta/directa frente a cerrada/indirecta o centradas en el negocio/producto frente a las de carácter emocional/personal. Por último, el control de la interacción viene determinado por el grado de presión que el vendedor ejerce sobre el cliente para obtener la venta.

De acuerdo con el autor, las variables moderadoras de los efectos de la relación entre el comportamiento del vendedor y su efectividad se agrupan en tres categorías. En primer lugar, los recursos del vendedor, son un conjunto de habilidades y técnicas, incluida la reputación de la empresa, que pueden mejorar la efectividad del vendedor en su trabajo. En segundo lugar, las características de la relación cliente-vendedor, se definen en base al posible conflicto entre ambas partes, el nivel de dependencia o poder mutuo, el tipo o calidad de la relación actual y la previsión de futuras relaciones. El tercer grupo de variables moderadoras son las funciones o tareas de compra del cliente, estas actuarán en función del riesgo asociado al proceso de compra y a los resultados de la misma en cada situación de compra. Estas situaciones pueden ser de tres tipos: recompra directa o rutinaria, recompra modificada y

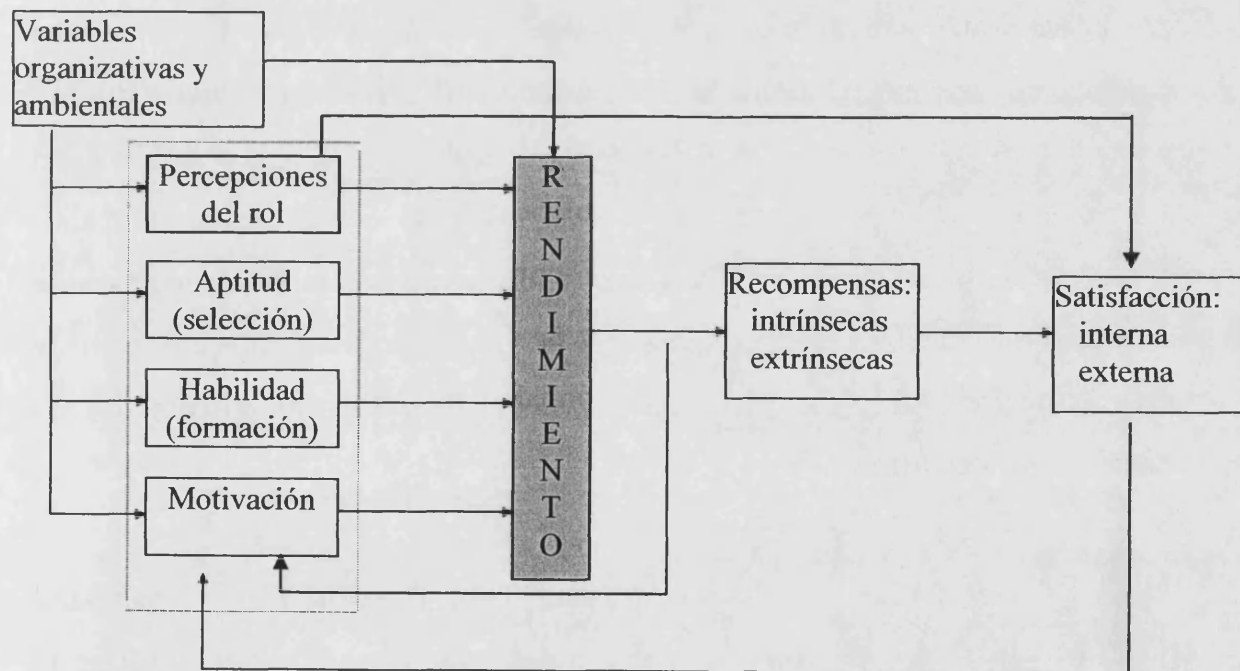
compra nueva (Kotler, Cámara y Grande, 2003; Esteban, 1997; Santesmases, 2003).

## 2.2.- Modelo de Churchill, Ford y Walker (1994)

La importancia de este modelo, precedido por otros de los mismos autores (Walker, Churchill y Ford, 1977 y 1979), se debe a que considera la influencia de las variables que afectan a la efectividad de un modo conjunto.

A continuación comentamos las variables del modelo adaptado propuesto por Churchill, Walker y Ford (1994) que aparece en la figura 4.2.

**FIGURA 4.2.- MODELO DE CHURCHILL, FORD Y WALKER**



Fuente: Adaptado de Churchill, Ford y Walker (1994)

Los autores diferencian dos grandes grupos de variables, las personales y las organizativo-ambientales.

Por variables personales los autores entienden: percepción del rol, aptitud, habilidad y motivación. Añaden que entre estas variables existe cierta relación, de forma que deficiencias en alguna de ellas provocará efectos globales negativos sobre el nivel del rendimiento del vendedor.

En este sentido, las percepciones del rol del vendedor hacen referencia a las expectativas, demandas y presiones que el vendedor recibe de su entorno personal (la familia) y profesional (jefes, compañeros, subordinados y clientes). Esta percepción, que determina la actitud del vendedor en su trabajo y su papel dentro de la organización empresarial, debe analizarse en sus tres dimensiones: exactitud, conflicto y ambigüedad. La exactitud hace referencia al grado de concordancia entre lo que el vendedor cree que se espera de él en su trabajo y las expectativas reales de su entorno. El conflicto de rol aparece por la incompatibilidad de expectativas que, a juicio del vendedor, se plantea entre dos o más elementos de su entorno, y por lo tanto considerará que no pueden ser satisfechas simultáneamente (Chonko et al., 1986). La ambigüedad aparece ante la falta de información suficiente para que el vendedor realice adecuadamente sus tareas, por lo que se sentirá inseguro de las expectativas de su entorno. El resultado de la aparición de alguna de estas situaciones puede provocar estrés psicológico, insatisfacción laboral y consecuentemente un bajo rendimiento en el trabajo.

De acuerdo con Churchill et al. (1994), la aptitud es la habilidad personal innata, no aprendida y relativamente permanente, para realizar el trabajo de ventas y depende de características personales, factores físicos y habilidades mentales. Es una variable fundamental a tener en cuenta durante el proceso de selección del vendedor. Aunque algunos estudios muestran relaciones significativas entre la aptitud y el rendimiento (Varela, 1992) es difícil establecer qué cualidades son especialmente indicadas para situaciones

específicas de actuación por parte de los vendedores, debido a la necesidad de una combinación de factores para desarrollar con éxito las diferentes tareas de venta.

La habilidad es la capacidad individual aprendida para realizar las acciones necesarias en el trabajo, pudiendo ser diferentes para cada tipo de trabajo, el vendedor puede adquirirlas durante el proceso de formación. Estas capacidades son modificables mediante la experiencia y los sistemas de formación. Siguiendo a Varela (1992), el estudio de la habilidad del vendedor debe centrarse en tres aspectos principales: la técnica de venta, las relaciones interpersonales y las características del producto.

Por último, la motivación es la capacidad de esfuerzo que el vendedor desea emplear en cada actividad o tarea asociada a su trabajo y que es consecuencia del resultado que el vendedor espera obtener de cada acción concreta y de la valoración que otorga a dicho resultado. Un aspecto importante de este modelo es el papel que la retroalimentación tiene sobre la motivación. La información que los vendedores reciben sobre su nivel de rendimiento puede ser positiva o negativa, premios o castigos, y va a facilitarles el logro de mejores rendimientos futuros debido a ese efecto motivador (Churchill et al., 1985).

Las variables organizativas y ambientales, o variables no-personales, influyen directamente en el rendimiento de los vendedores, positiva o negativamente, y además afectan al resto de variables que determinan el rendimiento (Churchill, Ford y Walker, 1994). Pero, tal como afirma Varela (1992), pese a sus efectos sobre el rendimiento de los vendedores, pocas investigaciones empíricas han intentado medir su importancia relativa debido principalmente a la dificultad de su medición, a la elevada rotación de los

vendedores y a los cambios en los territorios de actuación de los mismos. Entre las principales variables no-personales que afectan al rendimiento de los vendedores se encuentran: (1) potencial del territorio de actuación de los vendedores; que puede medirse por diferentes ítems como son el potencial de ventas, la concentración o dispersión de los clientes y la carga de trabajo que debe soportar el vendedor; (2) nivel de conocimiento que los clientes potenciales tienen de la empresa; (3) esfuerzos o inversiones realizados por la empresa en el territorio del vendedor; y (4) grado de competencia del sector en la zona de ventas (Churchill, Ford y Walker, 1994).

La relación entre recompensa y rendimiento de los vendedores es muy compleja, dependiendo del tipo de recompensa que utilice la empresa. Hay que tener en cuenta las diferentes formas y variables de evaluación que una empresa puede utilizar para medir el rendimiento de sus trabajadores. Además, la importancia relativa de las diferentes variables puede verse modificada en función de las necesidades concretas de cada situación. Los sistemas de evaluación y control de los vendedores pueden clasificarse en dos grupos: los que se centran en el control de los resultados y los que controlan el comportamiento de los vendedores en el desarrollo de su actividad (Anderson y Oliver, 1987).

Siguiendo a Churchill, Ford y Walker (1994), las recompensas intrínsecas son de tipo personal y relacionadas con las necesidades de orden superior del modelo de Maslow<sup>1</sup>. Estas incluyen aspectos como la sensación de logro o desarrollo personal entre otras. Las recompensas extrínsecas son otorgadas por personas relacionadas con el trabajo del vendedor, jefes y clientes, y se relacionan con necesidades de orden inferior, por ejemplo, la remuneración, la seguridad en el puesto de trabajo o los ascensos.

---

<sup>1</sup> Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York. Harper and Row.

La satisfacción en el trabajo se relaciona con las características y condiciones del trabajo que al vendedor le parecen provechosas, o frustrantes, y que están influidas por todas las variables anteriores. La satisfacción interna depende de los deseos personales del vendedor respecto a su trabajo y a su futuro personal; mientras que la satisfacción externa se relaciona con las recompensas extrínsecas que el vendedor recibe por realizar su trabajo (Churchill, Ford y Walker, 1994; Babakus, Cravens, Johnston y Moncrief, 1999). Para Churchill, Walker y Ford (1994) existen siete dimensiones, o grupos de variables, que afectan a la satisfacción: el trabajo, compañeros de trabajo, supervisión, política y apoyo de la empresa, remuneración, promoción y ascenso, y clientes.

### **2.3.- Modelo de Brown y Peterson (1994)**

La novedad que aportan Brown y Peterson (1994) con su modelo es el análisis de la relación existente entre el rendimiento y la satisfacción mediante el esfuerzo en el desarrollo de las tareas de venta.

Este análisis se basa en considerar que el trabajo de los vendedores, su esfuerzo, no es sólo un elemento más para alcanzar unos objetivos de venta o de resultados, sino que es un elemento que permite satisfacer necesidades intrínsecas del propio vendedor y, por ello, contribuye a su satisfacción personal.

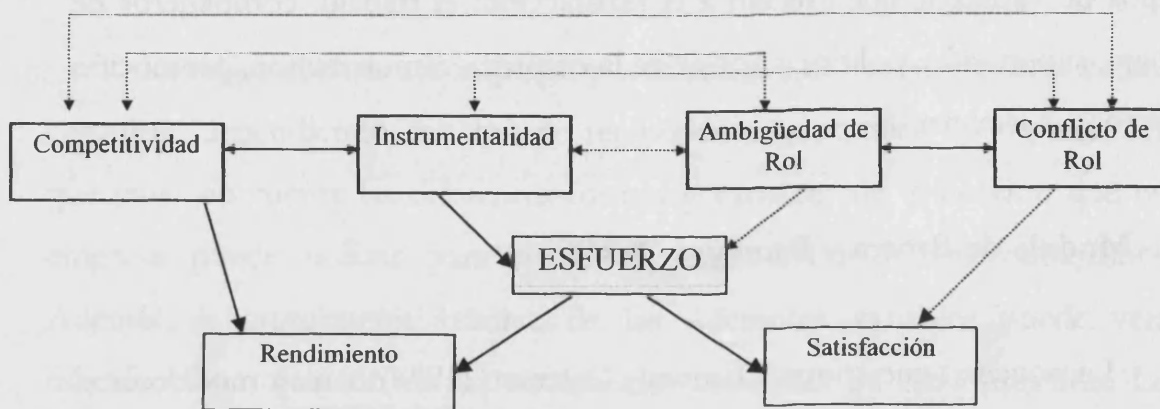
Como afirman los autores, el esfuerzo debe entenderse no sólo como la cantidad de energía o trabajo que se dedica a realizar una actividad, también deben incluirse aspectos como la constancia, la intensidad y la motivación en el desarrollo de las actividades de venta. Además, hay que analizar las



diferentes variables que afectan al esfuerzo de los vendedores, entre las que se incluyen (Brown y Peterson, 1994):

- Características personales: competitividad, instrumentalidad.
- Percepciones del rol: ambigüedad, conflicto.
- Comportamiento del supervisor: feedback.
- Características del trabajo: variedad, autonomía.
- Factores del entorno: potencial del territorio, carga de trabajo.

**FIGURA 4.3.- MODELO DE BROWN Y PETERSON**



Fuente: Brown y Peterson (1994)

El modelo propuesto por estos autores aparece en la figura 4.3. En la misma se muestran distintas variables que comentamos a continuación. Así, la competitividad es una variable de carácter individual que hace referencia a la necesidad y deseo de competir para ganar y hacer las cosas mejor que los demás. El nivel de competitividad está en relación directa con el nivel de esfuerzo que el vendedor está dispuesto a desarrollar en sus tareas de venta.

La instrumentalidad representa la orientación que el vendedor tiene para realizar el trabajo de modo independiente, planificando sus propias tareas de venta. Los autores comprueban que a mayor nivel de instrumentalidad mayor esfuerzo estará dispuesto a aplicar en el trabajo.

La ambigüedad del rol del vendedor se produce cuando el vendedor cree que no tiene la suficiente información para desempeñar adecuadamente su trabajo. El conflicto del rol es consecuencia de la incompatibilidad, a juicio del vendedor, de las expectativas o demandas de los integrantes de su entorno de trabajo, especialmente sus jefes y clientes. Esta situación afecta negativamente al nivel de esfuerzo que aplicará en su trabajo, por ejemplo reduciendo el número de visitas para no enfrentarse con dichos problemas. Además la aparición de conflicto o ambigüedad del rol produce efectos negativos sobre la satisfacción ya que el vendedor no sabe si realiza adecuadamente, o no, su trabajo.

Del estudio realizado por Brown y Peterson (1994) sobre 380 vendedores de productos duraderos por el sistema de puerta a puerta, se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- El esfuerzo del vendedor tiene efectos directos positivos en su satisfacción, pero ésta no se ve incrementada por un incremento en el rendimiento si dedica un mayor esfuerzo en su trabajo. No obstante, un incremento del esfuerzo sí que afecta positivamente al rendimiento del vendedor.
- El efecto positivo entre competitividad y esfuerzo no es significativo, aunque sí lo es la relación entre competitividad y rendimiento.
- La relación entre el nivel de instrumentalidad y el esfuerzo, y a través de este, con la satisfacción es de carácter positivo.
- La ambigüedad del rol no tiene efectos directos negativos sobre la satisfacción, aunque indirectamente sí que lo tiene a través del nivel de esfuerzo. Sí que tiene un efecto negativo directo sobre el esfuerzo y por medio de este sobre el rendimiento.

- El conflicto de rol tiene un efecto negativo directo sobre la satisfacción, pero no afecta a esta a través del esfuerzo, puesto que no tiene un efecto directo sobre el mismo.
- El nivel de esfuerzo tiene un fuerte efecto directo sobre el rendimiento.
- El rendimiento no tiene un efecto significativo sobre la satisfacción en el trabajo de los vendedores.

#### **2.4.- Modelo de Plank y Reid (1994)**

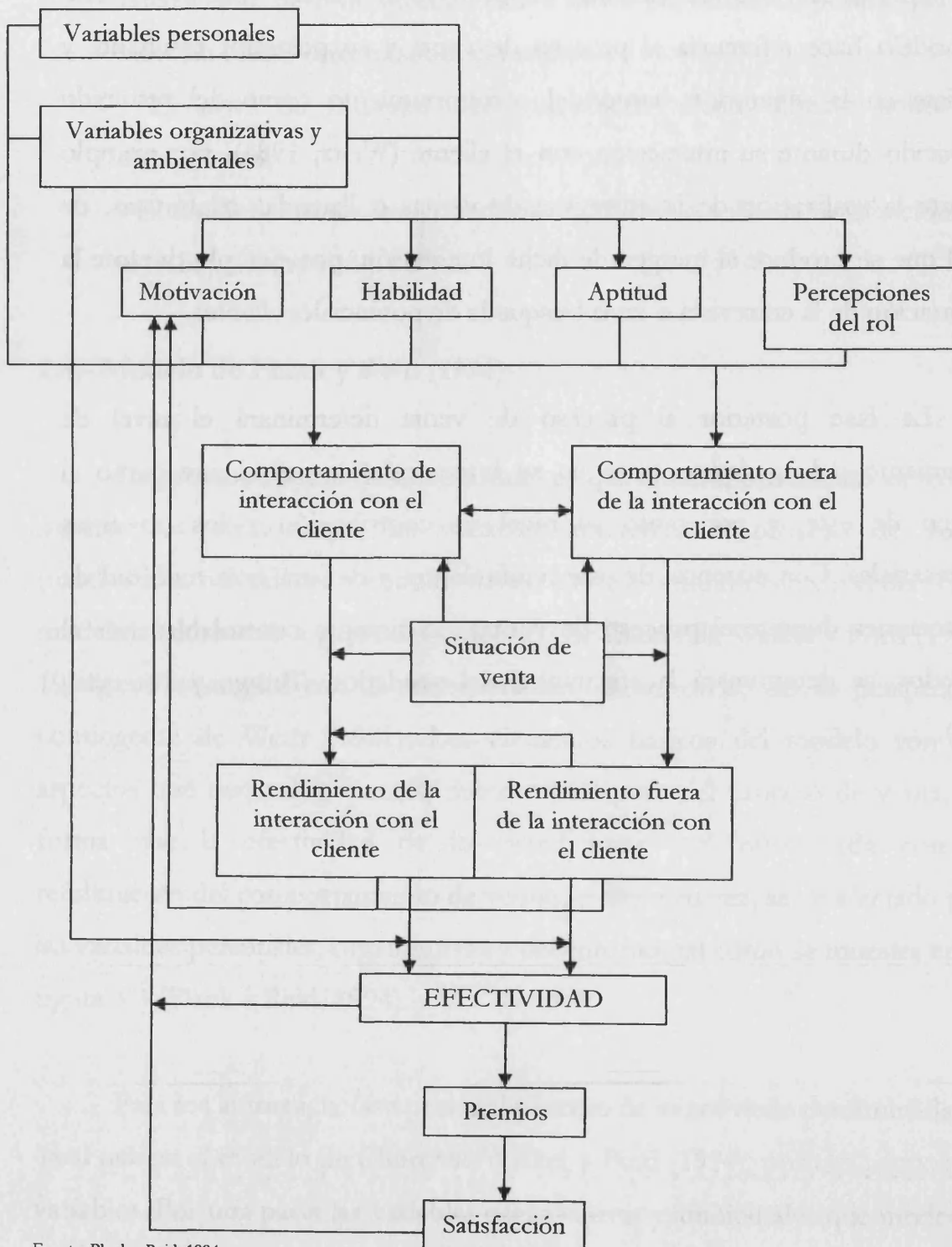
La premisa central de este modelo es que el comportamiento de venta modera los efectos que las variables anteriores al proceso de venta (motivación, habilidades y aptitud) tienen sobre el rendimiento de venta. Este modelo se desarrolla a partir del expuesto por Churchill, Walker y Ford (1979, 1994), y se amplía con la incorporación, entre otras, de la perspectiva contingente de Weitz (1981). Los elementos básicos del modelo son los aspectos que tienen lugar antes, durante y después del proceso de venta, de forma que la efectividad de los vendedores está relacionada con el rendimiento del comportamiento de ventas, y este a su vez, se ve afectado por las variables personales, organizativas y del entorno, tal como se muestra en la figura 4.4 (Plank y Reid, 1994).

Para los autores, la fase previa al proceso de venta viene determinada, al igual que en el modelo de Churchill, Walker y Ford (1994), por tres grupos de variables. Por una parte las variables organizativas y ambientales que moderan directamente las relaciones entre el rendimiento y la efectividad. Por otra las variables personales (motivación, habilidad, aptitud y percepción del rol) que lo hacen a través de su impacto sobre el comportamiento y el rendimiento de los vendedores.

Una de las aportaciones más importantes de Plank y Reid (1994) con su modelo hace referencia al proceso de venta y su posterior resultado, y consiste en la separación, tanto del comportamiento como del resultado producido durante su interacción con el cliente (Weitz, 1981), por ejemplo durante la realización de la entrevista de ventas o llamadas telefónicas, de aquel que se produce al margen de dicha interacción, por ejemplo durante la preparación de la entrevista o en la búsqueda de potenciales clientes.

La fase posterior al proceso de venta determinará el nivel de rendimiento del vendedor, tanto en su interacción con el cliente como al margen de este, y por tanto su nivel de contribución a los objetivos empresariales. Consecuencia de este rendimiento, y de otra gran multitud de interacciones durante el proceso de ventas no siempre controlables por el vendedor, se determinará la efectividad del vendedor. (Brown y Peterson, 1994).

FIGURA 4.4.- MODELO de PLANK y REID



Fuente: Plank y Reid, 1994

## **2.5.- Modelo de Challagalla y Shervani (1996)**

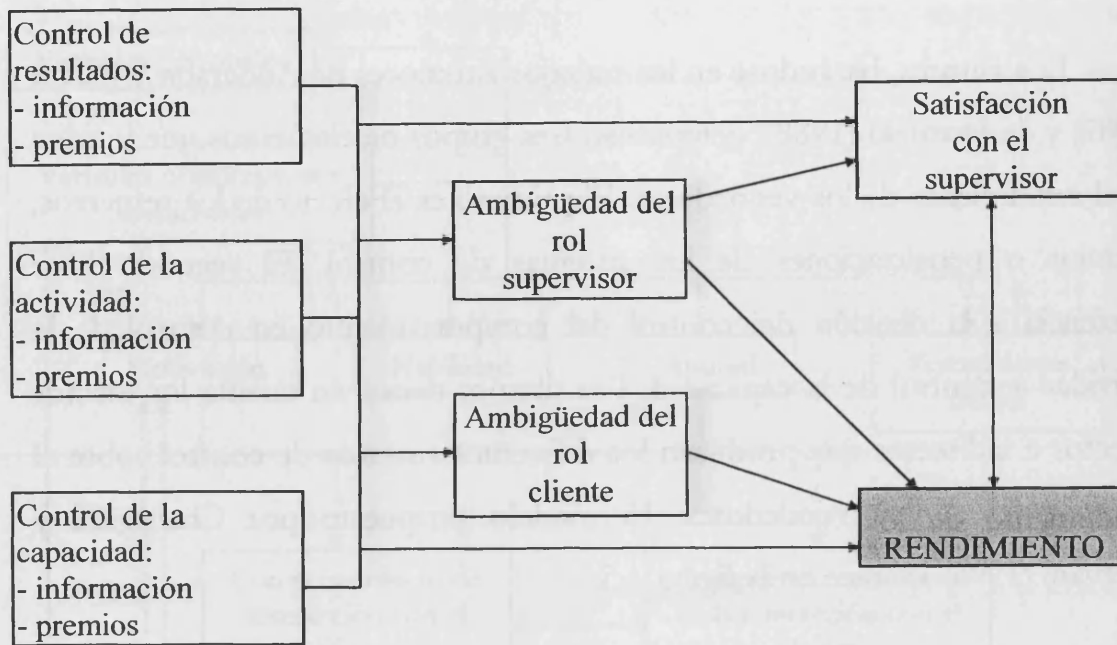
Los autores, basándose en los trabajos anteriores de Anderson y Oliver (1987) y de Jaworski (1988), determinan tres grupos de elementos que inciden en el rendimiento de los vendedores. El primero es el efecto de los refuerzos, premios o penalizaciones de los sistemas de control. El segundo hace referencia a la división del control del comportamiento en control de la actividad y control de la capacidad. Por último, tienen en cuenta los efectos directos e indirectos que producen los diferentes sistemas de control sobre el rendimiento de los vendedores. El modelo propuesto por Challagalla y Shervani (1996) aparece en la figura 4.5.

De acuerdo con Anderson y Oliver (1987), el control de los resultados se basa en el análisis de aspectos relativos a las ventas y/o costes, que permiten al vendedor actuar en base a sus propias estrategias y por lo tanto asumir el riesgo del desarrollo de sus actividades.

Por su parte, el control del comportamiento se basa en la definición previa, por parte de la empresa, de las estrategias y tareas que el vendedor debe llevar a cabo para desarrollar adecuadamente su trabajo, suponiendo que los resultados serán una consecuencia de dicho comportamiento.

Challagalla y Shervani (1996) dividen el control del comportamiento en dos tipos: actividad y capacidad. El control de la actividad se refiere al cumplimiento de las especificaciones de las actividades individuales que deben realizarse de forma regular. El control de la capacidad se centra en el desarrollo de las habilidades y destrezas individuales del vendedor, vigilando que se alcancen los niveles adecuados para realizar el trabajo.

FIGURA 4.5.- MODELO DE CHAGALLA Y SHERVANI



Fuente: Challagalla y Shervani (1996)

La ambigüedad del rol se produce cuando el vendedor no está seguro, carece de información de las expectativas de los integrantes de su entorno de trabajo, especialmente de su supervisor y de sus clientes (Churchill, Ford y Walker, 1994).

La satisfacción con el supervisor se produce cuando el vendedor percibe una dirección clara, caracterizada por una correcta definición de los objetivos, un seguimiento del rendimiento y una retroalimentación sobre sus resultados. (Jaworski y Kohli, 1991).

Los resultados del estudio realizado por Challagalla y Shervani (1996), muestran un escaso efecto directo del tipo de control utilizado sobre el rendimiento de los vendedores, excepto para los premios por resultados y las penalizaciones por la capacidad, teniendo en ambos casos un efecto directo negativo sobre el rendimiento de los vendedores. Asimismo, la aparición de ambigüedad del rol, tanto del supervisor como de los clientes, tiene un efecto

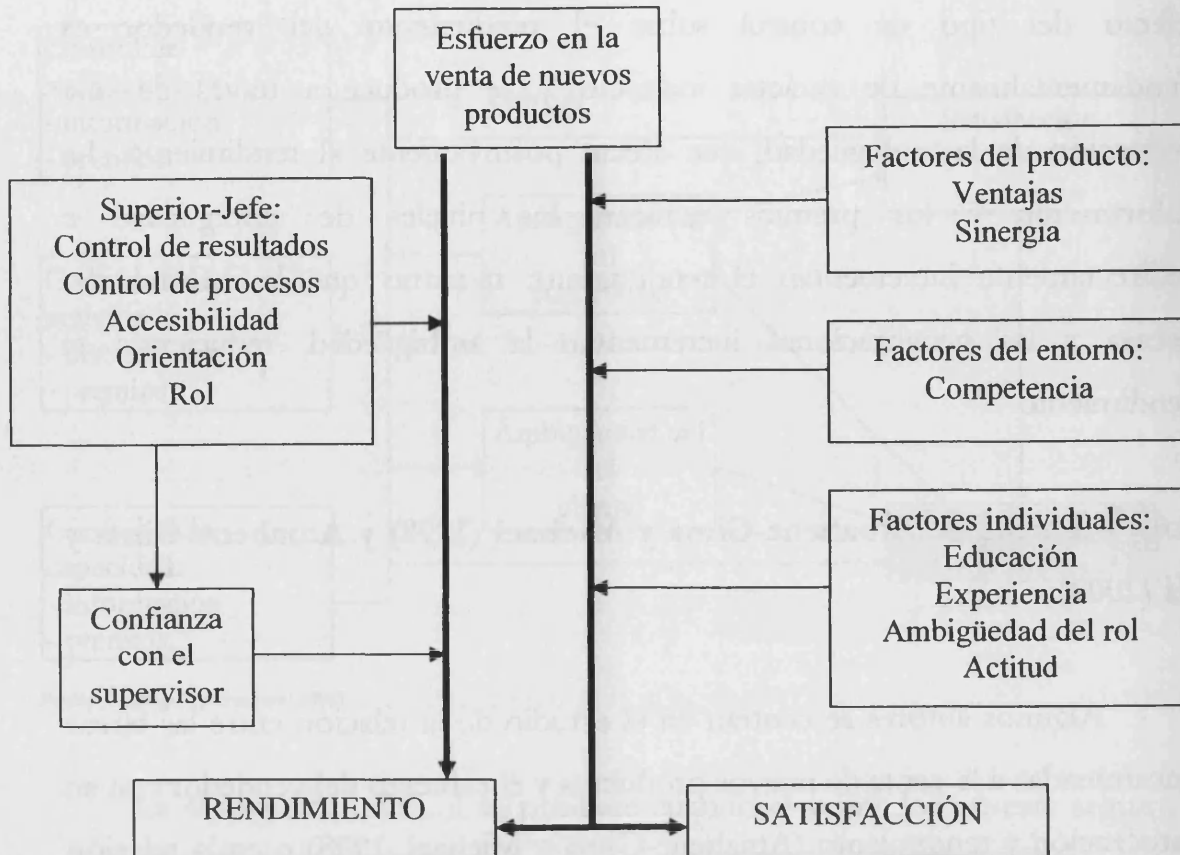
claramente negativo sobre el rendimiento del vendedor. Por otra parte, el efecto del tipo de control sobre el rendimiento del vendedor es fundamentalmente de carácter indirecto y se produce a través de una reducción de la ambigüedad, que afecta positivamente al rendimiento. La información y los premios reducen los niveles de ambigüedad e indirectamente incrementan el rendimiento; mientras que la información escasa y las penalizaciones incrementan la ambigüedad, reduciendo el rendimiento.

## **2.6.- Modelos de Atuahene-Gima y Michael (1998) y Atuahene-Gima y Li (2002)**

Algunos autores se centran en el estudio de la relación entre las tareas encaminadas a la venta de nuevos productos y el esfuerzo del vendedor con su satisfacción y rendimiento (Atuahene-Gima y Michael, 1998) o en la relación de confianza del vendedor con su superior (Atuahene-Gima y Li, 2002). Pese a la importancia que la fuerza de ventas tiene en el proceso de comunicación de marketing cuando se trata de introducir productos nuevos en el mercado, debemos resaltar que ha sido un tema poco estudiado. Un modelo que reúne ambas propuestas aparece en la figura 4.6.



FIGURA 4.6.- RENDIMIENTO Y NUEVOS PRODUCTOS



Fuente: Adaptado de Atuahene-Gima y Michael (1998) y Atuahene-Gima y Li (2002)

De acuerdo con Brown y Peterson (1994), el esfuerzo puede definirse como la persistencia o la intensidad de las actividades del vendedor para alcanzar los objetivos deseados. Aplicada a la venta de productos nuevos sería la cantidad de tiempo y actividades que el vendedor dedica a los nuevos productos en relación a los ya existentes (Atuahene-Gima y Michael, 1998). La adecuada implicación del vendedor en esta tarea producirá efectos, tanto sobre su satisfacción, vía realización y recompensa, como en el rendimiento, vía generación de ventas de productos nuevos (Brown y Peterson, 1994). Esta relación entre esfuerzo, satisfacción y rendimiento, está moderada por tres factores. En primer lugar, el grado de novedad del producto para el vendedor, pues crea ambigüedad de rol, incrementa la carga de trabajo y puede romper la rutina del mismo. En segundo lugar, las características del vendedor, su educación y experiencia, facilitan su capacidad de adaptación a nuevas

condiciones de trabajo. Por último, el nivel de competitividad en el que se desarrollen las acciones de venta. (Atuahene-Gima y Michael, 1998).

Tras su estudio, Atuahene-Gima y Michael (1998) obtuvieron una serie de importantes conclusiones. Los vendedores más adecuados, dispuestos a dedicar más esfuerzo para la venta de productos nuevos son aquellos que tienen altos niveles de educación y experiencia, conocen lo que se espera de ellos en el desarrollo de su trabajo y tienen una actitud positiva frente a las novedades. Por el contrario, los autores señalan que es un error suponer que existe una relación directa y positiva entre el esfuerzo del vendedor, su satisfacción y su rendimiento cuando se trata de vender productos nuevos ya que los vendedores consideran que la venta de productos o servicios nuevos tiene efectos negativos sobre su rendimiento.

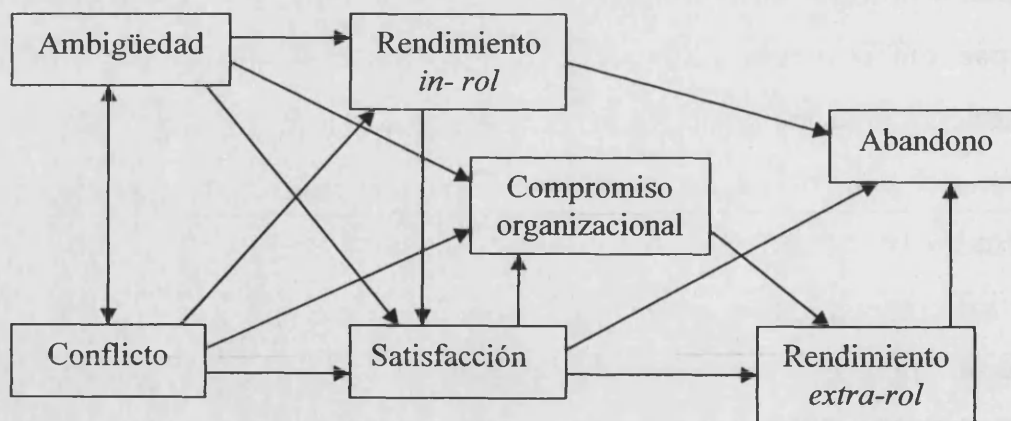
En un trabajo posterior, Atuahene-Gima y Li (2002) añaden un elemento nuevo, la confianza que el vendedor tiene con su supervisor y los efectos que esto produce en el rendimiento de los primeros. Los elementos principales para que se genere esa confianza son el tipo de control utilizado y el comportamiento del supervisor. Siguiendo a Anderson y Oliver (1987), para la realización del control de los vendedores nos encontramos con dos grandes métodos o sistemas: los que se basan en los resultados obtenidos (análisis de los costes y de las ventas) y los que toman como referencia el comportamiento deseable por parte del vendedor (evaluación personal de cada vendedor). El comportamiento del supervisor que afecta a la confianza del vendedor se refiere a la accesibilidad, comunicación e interacción de ambos, a la colaboración mutua en la fijación y logro de los objetivos y al grado de ambigüedad en el que se desarrolle el trabajo de ventas.

Esta relación confianza-rendimiento no siempre produce unos efectos positivos inmediatos en todas las situaciones, necesita un tiempo para ser efectiva, e incluso algunos aspectos que la potencian deben ser cuidadosamente utilizados, por ejemplo, la accesibilidad al superior-jefe puede ser utilizada para crear confianza, pero deberá dejar de utilizarse cuando esta se logre (Atuahene-Gima y Li, 2002).

### 2.7.- El modelo de MacKenzie, Podsakoff y Ahearne (1998)

MacKenzie, Podsakoff y Ahearne (1998) plantean un modelo que relaciona la actitud del vendedor en el trabajo (satisfacción y compromiso organizacional), percepciones del rol de vendedor (ambigüedad y conflicto), comportamiento (dentro y fuera del rol) y abandono del trabajo (rotación de vendedores), tal como se muestra en la figura 4.7.

**FIGURA 4.7.- MODELO DE MACKENZIE, PODSAKOFF Y AHEARNE**



Fuente: Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998)

Habitualmente los estudios anteriores se centraban en el análisis de aspectos de carácter objetivo, o *in-rol*, por ejemplo, el volumen de ventas, pero estos autores añaden el uso de aspectos subjetivos, o *extra-rol*, en el análisis del rendimiento de los vendedores. Yilmaz (2002) propone por ello la separación de la satisfacción en dos tipos, la intrínseca y la extrínseca. De los diferentes

tipos de rendimiento *extra-rol* identificados en la literatura (prosocial, espontáneo, contextual), el más aplicado en el área del marketing es el comportamiento ciudadano organizacional, "*organizational citizenship behaviors*". (MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1993; Podsakoff y MacKenzie, 1994; Netemeyer, Boles, McKee y McMurrian, 1997).

El comportamiento ciudadano organizacional es un comportamiento discrecional desarrollado por algunos vendedores, que produce un funcionamiento efectivo de la organización, sin influir necesariamente en los objetivos de productividad de los vendedores (MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1993; Piercy, Lane y Cravens, 2002). Organ (1988) propone diversas formas de comportamiento ciudadano: altruismo, cortesía, deportividad, comportamiento cívico o escrupulosidad; en el trabajo posterior de Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998), se reclasifican estas formas de comportamiento en: deportividad, comportamiento cívico y comportamiento de ayuda, este último incluye el altruismo, la cortesía, la pacificación y el ánimo.

El altruismo consiste en el comportamiento de ayuda a otras personas en tareas importantes para la organización, como la formación de nuevos vendedores. La cortesía previene los posibles problemas de trabajo con otras personas, por ejemplo, verificando la posibilidad de servir pedidos urgentes antes de cerrar la venta. La deportividad es estar dispuesto a tolerar circunstancias poco ideales sin quejarse. El comportamiento cívico facilita la participación, de forma responsable, en la vida de la empresa, ayudando en el logro de objetivos concretos. La escrupulosidad es el cumplimiento de todas las normas impuestas durante el desarrollo de su trabajo, por ejemplo, el control de los gastos. La pacificación consiste en desarrollar acciones para prevenir, resolver o mitigar los efectos de conflictos interpersonales. Por

último, el ánimo consiste en ayudar a los compañeros en su desarrollo profesional, especialmente cuando están descontentos con el mismo. (MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1993; Podsakoff y MacKenzie, 1994; Netemeyer, Boles, McKee y McMurrian, 1997).

El estudio llevado a cabo por Mackenzie, Podsakoff y Ahearne (1998) permitió obtener importantes conclusiones sobre los efectos y los antecedentes del rendimiento *in-rol* y *extra-rol*. Así, el rendimiento *in-rol* es un antecedente y se relaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo, pero el rendimiento *extra-rol* es, por el contrario, consecuencia de la satisfacción. El compromiso organizacional se relaciona directa y positivamente con el rendimiento *extra-rol*, pero una mejora del rendimiento *in-rol* no parece afectar a dicho compromiso. La ambigüedad y el conflicto del rol de vendedor se relacionan directa y negativamente con ambos tipos de rendimiento; estos a su vez se relacionan directa y negativamente con el abandono o rotación de los vendedores; en el caso del rendimiento *extra-rol*, por el desarrollo de relaciones de grupo y cohesión del mismo, y en el caso del rendimiento *in-rol*, por la seguridad que proporciona.

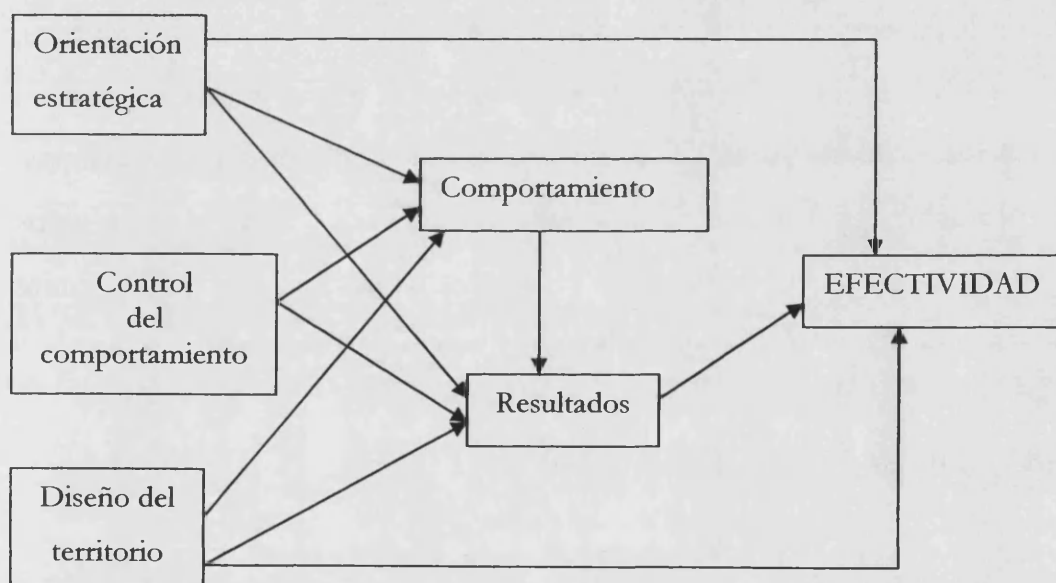
Por último, es importante resaltar que este estudio aporta una nueva visión sobre la relación entre la satisfacción en el puesto de trabajo y el rendimiento en el mismo, pues muestra que ambos pueden ser causa de la otra. Además, muestra la necesidad de diferenciar entre el rendimiento *in-rol* y *extra-rol*. Los efectos del primero han sido muy estudiados, no así los del segundo, aunque son muy importantes pues permiten diferenciar la efectividad o no de los vendedores especialmente cuando se habla de equipos de venta. También la distancia geográfica de los vendedores respecto a su empresa afecta al rendimiento *extra-rol*; así, este tipo de comportamiento

disminuye al incrementarse la distancia, disminuyendo la satisfacción de los clientes. (Mackenzie, Podsakoff y Ahearne, 1998).

## 2.8.- Modelo de Baldauf, Cravens y Piercy (2001)

Estos autores plantean como antecedentes del rendimiento de los vendedores y de la efectividad de la organización de ventas tres variables, el control del comportamiento de los vendedores, el diseño del territorio de actuación de los vendedores y a la orientación estratégica de la empresa, tal como aparece en la figura 4.8.

**FIGURA 4.8.- MODELO DE BALDAUF, CRAVENS Y PIERCY**



Fuente: Baldauf, Cravens y Piercy (2001)

Respecto al tipo de control, los autores plantean que el control del comportamiento es la mejor forma de colaboración entre el jefe de ventas y sus vendedores, puesto que de acuerdo con Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993), el control de resultados sólo implica el establecimiento de mecanismos de recompensa por alcanzar objetivos. El territorio de ventas es la zona geográfica, o grupo de clientes, cuya gestión es responsabilidad de

cada vendedor y de cuyo diseño es responsable la dirección de ventas. La orientación estratégica muestra el énfasis de una empresa por entender y manejar las fuerzas del entorno en el que actúa (Voss y Voss, 2000). Baldauf, Cravens y Piercy (2001) investigan este constructo en base a dos aspectos: el valor aportado al cliente y el ámbito de actuación de la empresa.

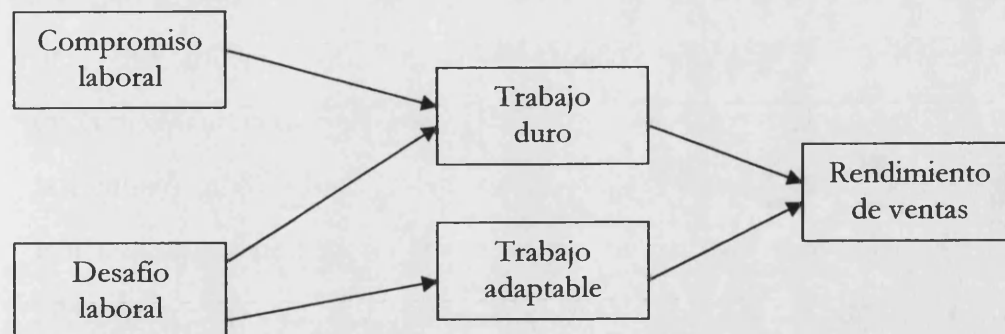
Los autores comprueban que en el desarrollo de su trabajo, los vendedores desarrollan diferentes comportamientos que no siempre generan resultados inmediatos pero que son necesarios para lograr futuras ventas y por tanto que contribuyen a un mejor logro de los objetivos de la empresa (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001).

Una de las conclusiones más importantes, e inesperada para los autores, es la escasa relación entre la orientación estratégica de la empresa con el rendimiento de los vendedores y la efectividad de la organización de ventas. Por el contrario, un correcto diseño del territorio de ventas tiene efectos positivos en el comportamiento de los vendedores, dado que permite determinar claramente las responsabilidades de cada uno de ellos.

## **2.9.- Modelo de Holmes y Srivastava (2002)**

Por último se comenta el modelo de Holmes y Srivastava (2002). Estos autores analizan la relación entre la percepción del trabajo del vendedor y su comportamiento laboral, así como los efectos sobre el rendimiento de ventas, tal como se muestra en la figura 4.9.

FIGURA 4.9.- MODELO DE HOLMES Y SRIVASTAVA



Fuente: Adaptado de Holmes y Srivastava (2002)

De acuerdo con Holmes y Srivastava (2002), la percepción del trabajo viene determinada por dos aspectos fundamentales, el compromiso y el desafío laboral que el desarrollo de sus tareas le supone al vendedor. El compromiso laboral es el grado en el que el vendedor valora su trabajo y la importancia que el mismo representa en su vida como elemento que le permitirá satisfacer sus necesidades. Este elemento influye en la determinación del esfuerzo del vendedor, en su nivel de competitividad y en su compromiso con el puesto (Brown y Peterson, 1994). El desafío laboral, por su parte, se refiere a la percepción que el vendedor tiene sobre la complejidad y dificultad que le supone la realización de su trabajo, y está relacionada con las necesidades intrínsecas y la satisfacción laboral del mismo. Estas dos percepciones determinan el comportamiento laboral del vendedor (Holmes y Srivastava, 2002).

El análisis del comportamiento laboral de los vendedores ha supuesto, tradicionalmente, una clasificación entre trabajo duro, *working hard*, y trabajo adaptable, *working smart*, en función de su relación con la productividad (Sujan, Weitz y Sujan, 1988), la motivación y la orientación al conocimiento (Sujan, Weitz y Kumar, 1994). El trabajo adaptable se define como la venta adaptativa, cuando el vendedor desarrolla y adapta su estrategia en función de la situación (Spiro y Weitz, 1990). El trabajo duro equipara el esfuerzo al logro de los objetivos de venta.



No existe consenso en cuanto a la forma de medir el rendimiento. Así, algunos autores se centran en el análisis de medidas objetivas como el volumen de ventas, situándose en el entorno del control de resultados (Anderson y Oliver, 1987); mientras otros autores proponen su evaluación utilizando el análisis de diferentes tareas, posicionándose en el entorno del control del comportamiento (Anderson y Oliver, 1987). Existe una tercera alternativa que consiste en la realización de una autoevaluación por parte de los vendedores respecto a su trabajo comparado con el resto de vendedores de la empresa. (Sujan, Weitz y Kumar, 1994).

Los principales resultados del estudio de Holmes y Srivastava (2002) fueron que el desafío laboral está relacionado directa y positivamente con el comportamiento de trabajo adaptable, lo cual no ocurre con el compromiso laboral; en segundo lugar, ambos tipos de percepciones (desafío y compromiso) están relacionados directa y positivamente con el comportamiento de trabajo duro; y por último, ambos tipos de comportamiento (adaptable y duro) se relacionan directa y positivamente con el rendimiento del trabajo de ventas.

## **2.10.- Comparación de los modelos de rendimiento-efectividad**

Tras la revisión de los diferentes modelos, realizada en los epígrafes anteriores, podemos obtener algunas conclusiones respecto a las variables clave y el tipo de relación de estas con el rendimiento y la efectividad, y que se resumen en la tabla 4.1:

En primer lugar, los aspectos relacionados con la personalidad de los vendedores aparecen relacionadas directa y positivamente con el rendimiento

y la efectividad en todos los modelos que de alguna forma los incluyen. Unos modelos analizan las características personales, otros su comportamiento, actitud o esfuerzo.

En segundo lugar, también tienen un efecto positivo, aunque de carácter indirecto o moderador, los aspectos relacionados con el entorno de trabajo, como por ejemplo, las variables organizativas o las del entorno de actuación.

En tercer lugar, el efecto de las relaciones entre el vendedor y sus clientes presenta resultados un poco diferentes, mientras que para Weitz (1981) el efecto es indirecto, para Plank y Reid (1994) es directo, y en ambos casos con sentido positivo.

En cuarto lugar, también existe alguna discrepancia respecto al efecto de la satisfacción del vendedor, pues mientras que para Churchill, Ford y Walter (1994) la consideran indirecta y positiva, para Brown y Peterson (1994) no existe ninguna relación.

En quinto lugar, para Challagalla y Shervani (1996) los diferentes tipos de control tienen un mismo tipo de efecto, indirecto y positivo, mientras que para Baldauf, Cravens y Piercy (2001) el control del comportamiento tiene un efecto directo y positivo.

Por último, sólo en un modelo (Challagalla y Shervani, 1996) aparecen relaciones directas de carácter negativo, las relacionadas con la ambigüedad del rol de los supervisores y de los clientes. Con carácter negativo, pero de modo indirecto, aparece el rol del propio vendedor, las características de los productos y factores del entorno.

TABLA 4.1.- RESUMEN DE LOS MODELOS

Modelo	VARIABLES CLAVE	Relación con rendimiento-efectividad
<b>Weitz (1981)</b>	Comportamiento del vendedor	Directa positiva
	Relación cliente-vendedor	Indirecta positiva
	Recursos del vendedor	Indirecta positiva
	Función de compra del cliente	Indirecta positiva
<b>Churchill, Ford y Walker (1994)</b>	VARIABLES ORGANIZATIVAS Y AMBIENTALES	Indirecta positiva
	VARIABLES PERSONALES	Directa positiva
	Recompensas	Indirecta positiva
	Satisfacción del vendedor	Indirecta positiva
<b>Brown y Peterson (1994)</b>	Características personales	Directa positiva
	Percepción del rol (ambigüedad y conflicto)	Indirecta negativa
	Esfuerzo del vendedor	Directa positiva
	Satisfacción del vendedor	No tiene
<b>Plank y Reid (1994)</b>	VARIABLES PERSONALES	Directa positiva
	VARIABLES ORGANIZATIVAS Y AMBIENTALES	Indirecta positiva
	Comportamiento con el cliente	Directa positiva
	Comportamiento fuera del cliente	Directa positiva
<b>Challagalla y Shervani (1996)</b>	Control de resultados	Indirecta positiva
	Control de la actividad	Indirecta positiva
	Control de la capacidad	Indirecta positiva
	Rol del supervisor (ambigüedad)	Directa negativa
	Rol del cliente (ambigüedad)	Directa negativa
<b>Atuahene-Gima y Michael (1998)</b>		
<b>Atuahene-Gima y Li (2002)</b>	Productos nuevos	Indirecta negativa
	Esfuerzo	Directa positiva
	Factores del producto	Indirecta negativa
	Factores del entorno	Indirecta negativa
	Relación con el supervisor	Indirecta positiva
	Factores individuales	Indirecta positiva
<b>MacKenzie, Podsakoff y Ahearne (1998)</b>	Actitud en el trabajo	Directa positiva
	Rol del vendedor (ambigüedad y conflicto)	Directa e indirecta negativas
	Comportamiento del vendedor	Indirecta positiva
<b>Baldauf, Cravens y Piercy (2001)</b>	Orientación estratégica	Escasa
	Control del comportamiento	Directa positiva
	Diseño del territorio	Directa positiva
<b>Holmes y Srivastava (2002)</b>	Compromiso laboral	Directa positiva
	Desafío laboral	Directa positiva

Fuente: Elaboración propia

### 3.- PROPUESTA DE UN MODELO

Tras la revisión de la bibliografía realizada en capítulos previos, planteamos un modelo desde un punto de vista conceptual. Dicho modelo pretende analizar las relaciones entre (1) el tipo de control de la fuerza de ventas, (2) las características de los vendedores que afectan a su profesionalidad, (3) las acciones del comportamiento de los vendedores que son evaluadas por sus superiores, (4) el grado de evaluación de los resultados de los vendedores y, (5) la efectividad de la organización de ventas. De esta manera, se pretende recoger el objetivo general de la presente tesis doctoral, que no es otro que analizar la relación existente entre el tipo de control aplicado por los supervisores de la fuerza de ventas y la efectividad del mismo. Recordemos que la relación entre ambos conceptos es fundamental para el logro de los objetivos empresariales y personales (Boshoff y Mels, 1995).

Así y sobre la base de este objetivo general, y fruto de la revisión de la literatura existente sobre el tema, se propone un modelo que de forma gráfica se muestra en la figura 4.9. Para el desarrollo de nuestro modelo sólo tendremos en cuenta aquellas variables sobre las que los vendedores tienen cierto grado de control y que afectan a su rendimiento (*performance*), ya que consecuencia de este rendimiento se producirá un determinado nivel de efectividad de la organización de ventas. Como ya ha sido expuesto en apartados anteriores de este capítulo, hay autores que no diferencian entre rendimiento y efectividad (Szymanski, 1988); y otros incluso oponen los significados, lo que para unos es rendimiento para otros es efectividad (Weitz, 1981). Por ejemplo, Barker (1997) asocia el concepto de rendimiento al trabajo individual de cada vendedor y el de efectividad al conjunto de la organización o unidad de venta; pero en otro trabajo más reciente (Barker, 2001), el mismo autor utiliza el término rendimiento para ambos casos. Por

tanto, y frente a la controversia planteada sobre el tema, nuestra tesis doctoral defiende que ambos conceptos son distintos y que uno es consecuencia del otro; existiendo una estrecha relación entre ambos. En este sentido, se espera que el rendimiento del vendedor afecte a la efectividad de la fuerza de ventas

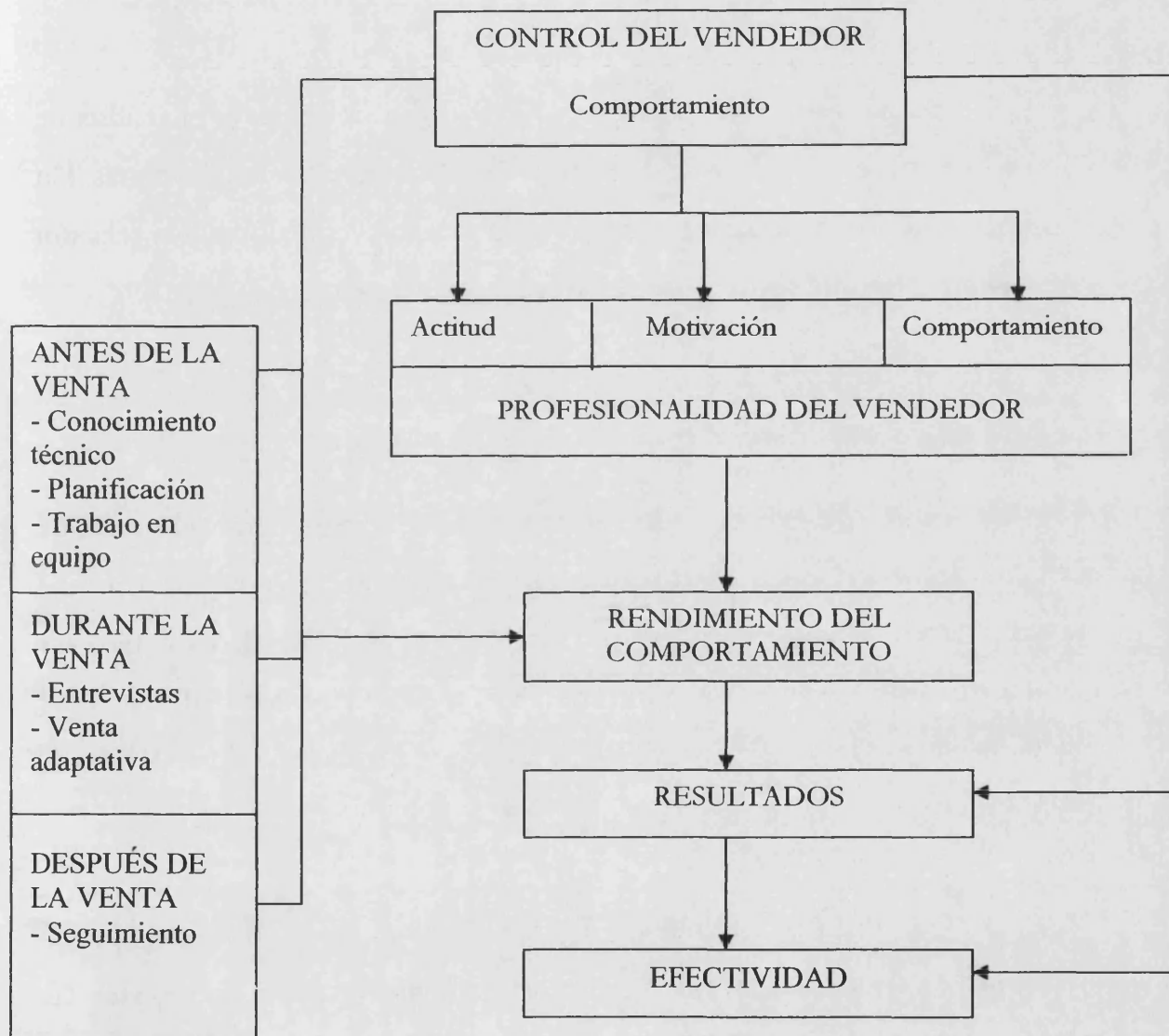
Una vez analizado el modelo, nos proponemos determinar aquellas actividades que afectan al rendimiento de la fuerza de ventas y que nos permitirán diferenciar entre equipos de venta “buenos” y “malos” (Brashear, Bellenger, Ingram y Brksdale, 1997), determinando aquellas variables que permitirán a las empresas, y en especial a los responsables de los equipos de venta, incrementar el desempeño de los mismos.

A continuación se comentan y justifican cada una de las relaciones planteadas en el modelo que dan lugar a sendas hipótesis o contrastes mediante la realización de un estudio empírico.

Habiendo diferentes tipos de control (comportamiento, resultados y mixto), la presente tesis doctoral pretende analizar la incidencia del control del comportamiento sobre determinados conceptos. Aunque se justifica con mayor detalle en líneas posteriores, la razón para la elección de este tipo de control se basa en que (1) es en el comportamiento de la fuerza de ventas sobre el que la dirección de ventas puede actuar para alcanzar los objetivos planificados, (2) facilita una valoración más completa de los vendedores y (3) por ello permite unas recompensas más justas al trabajo de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Challagalla y Shervani, 1996). Además, nos centramos en el control del comportamiento puesto que sobre éste sí que pueden influir los vendedores; esto no ocurre con el control de los resultados pues el resultado que obtiene un vendedor está influido por múltiples factores que los vendedores no

pueden controlar (Anderson y Oliver, 1987; Oliver y Anderson, 1994; Baldauf, Cravens y Grant, 2002; Pelham, 2002).

**FIGURA 4.9.- RELACIÓN ENTRE CONTROL Y EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS**



Este modelo se basa en una serie de hipótesis, justificadas en los siguientes apartados. Dichas hipótesis se engloban en tres grandes grupos. El primero plantea la relación entre el control del comportamiento y ciertas características que definen la profesionalidad de los vendedores (H1). El

segundo grupo hace referencia a la relación entre la profesionalidad de los vendedores y el rendimiento de su comportamiento (H2). Por último, el tercer grupo plantea las relaciones entre el comportamiento, el rendimiento y la efectividad de las organizaciones de venta (H3, H4, H5, H6, H7).

#### **4.- CONCEPTOS Y RELACIONES CAUSALES DEL MODELO**

El objetivo general de esta tesis, expresado en su inicio, es el análisis de uno de los aspectos más importantes de la dirección de la fuerza de ventas. En concreto, se pretende analizar el rendimiento de los vendedores y la relación de este con el tipo de control que llevan a cabo sus empresas.

##### **4.1.- Control de la fuerza de ventas**

El control de la fuerza de ventas puede definirse como el grado de seguimiento, dirección, evaluación y recompensa, que los encargados del control ejercen sobre los vendedores para que estos desarrollen sus tareas y responsabilidades (Anderson y Oliver, 1987), y de ese modo se alcancen los objetivos de la empresa (Jaworski, 1988; Jaworsky, Stathakopoulos y Krishnam, 1993).

Tal y como se ha defendido en esta tesis, la dirección de ventas puede optar por dos sistemas opuestos, pero complementarios, para realizar las tareas de control: control del comportamiento y control de los resultados (Anderson y Oliver, 1987; Marshall y Mowwen, 1993; Canales y Torán, 1998-c; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001; Baldauf, Cravens y Grant, 2002). De acuerdo con Oliver y Anderson (1994 y 1995), los elementos que permiten clasificar el tipo de enfoque del control que utilizan las empresas son tres. Así, en las empresas que utilizan en mayor medida el control del comportamiento,

la dirección tiene un importante compromiso con dicha tarea, lo que supone una mayor implicación en la supervisión, dirección y contacto entre vendedores y supervisores que cuando se utiliza el control de los resultados. En segundo lugar, la empresa que pone un mayor énfasis en el comportamiento que en los resultados y por tanto utiliza mecanismos más subjetivos para realizar el control de la fuerza de ventas cuando el sistema utilizado es el control del comportamiento. En tercer lugar, la implementación de los sistemas de control se relaciona con el sistema de remuneración, basado en un salario fijo si se trata del control del comportamiento. En la práctica, las empresas utilizan adicionalmente sistemas de control de carácter híbrido, combinando el control del comportamiento y el de resultados.

Cuando el control se realiza mediante sistemas basados en el comportamiento, los supervisores deben tener un importante nivel de conocimiento sobre las actividades a desarrollar por los vendedores y un alto interés en colaborar con ellos (Baldauf, Cravens y Grant, 2002), y supone para la dirección empresarial la necesidad de realizar un importante y continuo seguimiento de las actividades que realizan los vendedores. Para lograr la aceptación de este sistema, y la colaboración de los vendedores en el mismo, la dirección empresarial suele utilizar como remuneración del vendedor una parte elevada de salario fijo, asumiendo de ese modo el riesgo de las acciones de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987).

Por el contrario, en los sistemas basados en el control de los resultados, los supervisores dejan a los vendedores libertad para actuar del modo que consideren más adecuado para alcanzar sus objetivos. Adicionalmente el vendedor también asume el riesgo de determinar su remuneración, pues habitualmente será recompensado mediante incentivos o porcentaje sobre los resultados alcanzados. (DeVecchio, 1996-b).



Siguiendo a Baldauf, Cravens y Grant (2002), dentro de una organización de ventas, podemos distinguir tres niveles jerárquicos encargados de llevar a cabo el control: jefe o director de ventas, jefe de equipo y vendedores. El primer nivel, dirección de ventas, centra su tarea de control especialmente en los resultados (ventas, beneficios, etcétera). Los jefes de equipo se sitúan entre la dirección y los vendedores, e intentan equilibrar los intereses y necesidades de ambos grupos. Este grupo es fundamental cuando se implementa una estrategia de control basada en el comportamiento debido a su contacto directo con los vendedores y tareas. El tercer nivel, los vendedores, son los que llevan a cabo el control del día a día.

#### **4.2.- Profesionalidad de la fuerza de ventas**

Siguiendo a Anderson y Oliver (1987), las características profesionales fundamentales de la fuerza de ventas que se relacionan con la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento son la actitud, la motivación y el comportamiento estratégico. Así, proponemos la siguiente hipótesis:

**H1.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor profesionalidad de los vendedores.**

Las mencionadas características que conforman la profesionalidad del vendedor, han sido incluidas en el modelo y nos permite desglosar la hipótesis en tres subhipótesis que son comentadas a continuación.

#### 4.2.1.- Actitud

Cuando se aplica el control del comportamiento, la empresa decide cómo debe actuar el vendedor y, por tanto, define cómo debe ser el proceso de venta y no se centra sólo en los resultados. Por ello, la empresa busca una mayor identificación entre sus objetivos y los de los vendedores, y estos por su parte aceptan en mayor medida la autoridad de sus superiores, siendo más fieles a la empresa (Anderson y Oliver, 1987). Además, la evaluación de sus resultados es mejor aceptada pues el vendedor ve reducida su incertidumbre respecto a la efectividad de sus acciones y también porque su recompensa no se basa en estos si no en el cumplimiento del comportamiento predefinido por la empresa, que es la que asume el riesgo.

Los vendedores pertenecen, o actúan, dentro de organizaciones más o menos amplias, y esto supone el desarrollo de unas determinadas actitudes con los superiores y los compañeros. Los vendedores que actúan bajo el control del comportamiento sienten que forman parte de ese equipo, y por tanto su actitud ante superiores y compañeros es más positiva que cuando el control aplicado es el de resultados (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Las características incluidas en esta categoría son la aceptación de la autoridad, la capacidad para cooperar con el resto del equipo de ventas, la aceptación de la valoración de los resultados o la disponibilidad para asumir riesgos. Tanto Oliver y Anderson (1994), como Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993-a) encontraron una relación positiva entre el control del comportamiento y la actitud de los vendedores, a nivel de jefes de venta y de vendedores.

Así, dentro de las actitudes de la fuerza de ventas que se relacionan con el control de la misma, hay que valorar las competencias profesionales, o conocimientos y habilidades específicas del trabajo de un vendedor (Anderson

y Oliver, 1987), que incluye aspectos como el conocimiento de los productos-servicios que ofrece a los clientes, el conocimiento de la empresa para la que trabaja o el dominio de las habilidades necesarias para la venta (Manning y Reece, 1997; Cámara y Sanz, 2001).

Cuando el sistema implantado por la dirección de ventas es el control del comportamiento, los vendedores están más dispuestos a disponer de mayor información y formación sobre la empresa y los productos o servicios que van a vender (Oliver y Anderson, 1994). La razón de este comportamiento es que el vendedor, al ser remunerado de forma prioritaria mediante salario fijo, tendrá una mayor seguridad en el trabajo, aceptará mejor la presión de sus superiores para participar en la formación y podrá experimentar con diferentes formas de venta (Saxe y Weitz, 1982; Oliver y Anderson, 1994; Donaldson, 1998; Dalrymple y Cron, 1998). Por el contrario, y según Oliver y Anderson (1994), el control basado en los resultados hace que los vendedores consideren que el tiempo dedicado a la formación tiene un alto coste de oportunidad, medido por las ventas perdidas, y la consiguiente pérdida de recompensas; además, dado que su remuneración se basa en las comisiones sobre ventas, no estarán dispuestos a modificar su forma de actuar si está funciona adecuadamente

Oliver y Anderson (1994) obtuvieron una correlación significativa entre el dominio de las habilidades de venta y el control del comportamiento, pero no respecto al conocimiento de los productos-servicios y al conocimiento de la empresa. Por su parte, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993-a) también determinaron la existencia de esta relación.

Así, en función de estos resultados proponemos la siguiente hipótesis:

**H1a.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor actitud positiva de los vendedores.**

#### 4.2.2.- Motivación

Siguiendo a Churchill, Ford y Walker (1994), podemos diferenciar entre motivación intrínseca y extrínseca de la fuerza de ventas. Las primeras son de tipo personal y relacionadas con el trabajo, por ejemplo la satisfacción laboral, mientras que las segundas son ajenas al trabajo en sí mismo, por ejemplo la remuneración.

Para Anderson y Oliver (1987) la aplicación de métodos de control basados en los resultados implica que los vendedores sólo estarán motivados extrínsecamente, en especial por las recompensas, debido a que ellos deben asumir el riesgo de sus acciones, y por tanto, serán menos leales a la empresa y estarán poco motivados extrínsecamente. Cuando se aplica el control del comportamiento la situación es la contraria.

Baldauf, Cravens y Piercy (2001) diferencian, cuando se aplica el control del comportamiento, entre motivación intrínseca y motivación por reconocimiento. Cuando un vendedor está motivado intrínsecamente encuentra motivador las tareas que realiza (Weitz, Suján y Suján, 1986; Varela, 1991), llevando a cabo un comportamiento más adaptado a las especificaciones y necesidades de la empresa (Spiro y Weitz, 1990). Desde un punto de vista psicológico, los vendedores motivados intrínsecamente intentan ser creativos en la resolución de problemas, utilizando toda la información de que disponen, y evitan actuar por repetición (Condry, 1977). El reconocimiento forma parte de la satisfacción en el trabajo y facilita que los

vendedores y las empresas compartan objetivos y trabajen en la misma dirección de servicio al cliente (Kohli y Jaworski, 1990).

Anderson y Oliver (1987) señalan que los vendedores que actúan bajo sistemas de control basados en el comportamiento se espera: (1) que tengan una alta motivación intrínseca, (2) que les motive el reconocimiento, y (3) que estén dispuestos a colaborar con la organización de ventas. No obstante, los resultados de diversas investigaciones muestran resultados dispares e, incluso, no muestran un soporte consistente a la relación entre motivación y control del comportamiento.

Así, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993-a) concluyeron que el uso de la remuneración como herramienta de control no era significativa en la relación de la motivación y el control del comportamiento. Asimismo, Oliver y Anderson (1994) obtuvieron la misma conclusión, no significatividad, para la motivación intrínseca. Sin embargo, Baldauf, Cravens y Piercy, (2001) sí que encontraron un fuerte soporte empírico para estas dimensiones de la relación motivación-control. Entendemos que dichas diferencias pueden deberse al contexto de ventas analizado. En este sentido y, pese a estas diferencias, proponemos la siguiente hipótesis:

**H1b.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor motivación de los vendedores.**

#### 4.2.3.- Comportamiento estratégico

En el contexto de la dirección de ventas, el comportamiento estratégico puede entenderse como el desarrollo de acciones que favorezcan el logro de

los objetivos individuales del vendedor y los globales de la organización de ventas (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001).

Siguiendo la propuesta de Anderson y Oliver (1987), podemos afirmar que el comportamiento estratégico de los vendedores depende del tipo de control utilizado por sus supervisores.

Bajo un sistema de control basado en los resultados de los vendedores, estos tomarán sus propias decisiones y buscarán realizar ventas rápidamente, sin preocuparse por desarrollar acciones de fidelización con sus clientes, y por tanto, no dedicarán parte de su tiempo a realizar tareas de no-venta. Por el contrario, cuando el sistema utilizado es el control del comportamiento, los vendedores adoptarán una postura en la relación con sus clientes basada en la resolución de problemas, planificando todas sus acciones con el objetivo de fidelizarlos y no utilizando la presión para alcanzar la venta (Oliver y Anderson, 1994), incluso realizarán un menor número de visitas de venta (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001).

En la actualidad, una de las tareas más importantes de la fuerza de ventas es lograr y mantener unas buenas y duraderas relaciones con los clientes (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990 y 1993; Küster, 2002). Incluso el concepto de marketing de relaciones ha dado lugar al de venta de relaciones (Küster, 2002), donde la satisfacción y la fidelización del cliente pasan a ser objetivos tan importantes, o más, que la conclusión de una operación de venta (Alet, 1994; Kotler y Armstrong, 2003; Santesmases, 2003).

Así, Cravens, Ingram, LaForge y Young, (1993-a) encontraron un fuerte soporte a la relación entre el comportamiento estratégico y el control del comportamiento. No obstante, Oliver y Anderson (1994) sólo lo hicieron parcialmente. Pese a ello, y siguiendo a Anderson y Oliver (1987) parece lógico que la fuerza de ventas, controlada mediante sistemas basados en el comportamiento, desarrolle un comportamiento más cercano a los objetivos de la empresa. Por ello proponemos la hipótesis siguiente:

**H1c.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor comportamiento estratégico de los vendedores.**

También parece lógico que aquellos vendedores que están intrínsecamente motivados, con una actitud positiva en el desarrollo de su trabajo, con altos niveles de competencia profesional y con un comportamiento estratégico adecuado a los objetivos empresariales, obtengan una mejor valoración de su comportamiento y sean más efectivos en el desarrollo de sus acciones, es el denominado rendimiento comportamental (*behavior performance*) (Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993-a; Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

Entendemos por rendimiento comportamental, según los autores citados, el conjunto de actividades relevantes que facilitan el cumplimiento de las responsabilidades y objetivos de los vendedores. Respecto a cuáles son las actividades o dimensiones del rendimiento comportamental, podemos incluir el conocimiento técnico, la venta adaptativa, la capacidad de trabajo en equipo, la planificación de las tareas y el seguimiento de las mismas (John y Weitz, 1989; Spiro y Weitz, 1990; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993-a; Oliver y Anderson, 1994). En general se trata de dimensiones relacionadas directamente con la realización de ventas.

Dado que los vendedores tienen más capacidad de control sobre las actividades de venta que sobre el resultado de las mismas, el cumplimiento de estos comportamientos debe ser evaluado como rendimiento del trabajo del vendedor (Walker, Curchill y Ford, 1979; Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993). Por ello proponemos la siguiente hipótesis, y su desglose en subhipótesis. Este desglose se debe a que la profesionalidad, como se ha indicado, se aproxima mediante tres indicadores: la actitud, la motivación y el comportamiento estratégico.

**H2.- A mayor nivel de profesionalidad de la fuerza de ventas, mayor rendimiento del comportamiento.**

Cuando los vendedores tienen una actitud positiva hacia sus superiores y hacia sus compañeros de trabajo, aceptando la dirección de los primeros y colaborando con los segundos, su comportamiento se adecuará al deseado por la empresa, produciendo por tanto un mejor rendimiento.

Además, cuando un vendedor posee un nivel elevado de cualificación profesional, dominando las habilidades específicas de su trabajo, actuará de acuerdo a lo que se espera profesionalmente de él.

Por ello, de acuerdo con Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993-a) y a Baldauf, Cravens y Grant (2002), proponemos que:

**H2a.- A mayor nivel de actitud, mayor rendimiento del comportamiento.**

Los vendedores que se sienten motivados en el desarrollo de su actividad profesional, actuarán de acuerdo a las normas y políticas que desde



su empresa se les indique. Por ello, de acuerdo con Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993-a) proponemos que:

**H2b.- A mayor nivel de motivación, mayor rendimiento del comportamiento.**

Por último, el vendedor que en sus actuaciones busca alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización de ventas, desarrollará un comportamiento acorde con lo planificado por la empresa. Por ello, siguiendo a Baldauf, Cravens y Grant (2002) proponemos que:

**H2c.- A mayor nivel de comportamiento estratégico, mayor rendimiento del comportamiento.**

#### **4.3.- Evaluación del comportamiento**

Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993), basándose en el estudio previo de Behrman y Perreault (1982) y en las propuestas de Anderson y Oliver (1987), dividen el rendimiento de la fuerza de ventas en tres grupos: (1) rendimiento fuera de las acciones de venta (*salesforce nonselling behavioral performance*), (2) rendimiento del comportamiento de venta (*salesforce selling behavioral performance*), y (3) rendimiento de resultado (*salesforce outcome performance*). En este apartado nos centramos en los dos primeros.

En el capítulo 1 de la presente tesis ya hemos realizado un análisis del proceso de venta personal y su ubicación dentro del marketing.

Así, podemos definir la venta personal como un proceso de comunicación interpersonal que busca satisfacer las necesidades tanto del

cliente, como del vendedor y de su empresa (Weitz, Castlebery y Tanner, 1998), y que se inicia generando confianza en el potencial cliente y no termina en el momento del cierre, si no que se prolonga mediante un servicio post-venta (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Cámara y Sanz, 2001).

Resumiendo el proceso de venta formulado por Churchill, Ford y Walker (1994), podemos decir que se inicia con la búsqueda de información sobre los potenciales clientes y cómo llegar a ellos; una vez ante ellos el vendedor deberá mostrarle que su producto satisface sus necesidades; y por último, el vendedor deberá proporcionar otros servicios posteriores a la venta.

Para Anderson y Oliver (1987), el control del comportamiento, al indicarle la empresa cómo debe realizar su trabajo, supone para el vendedor una mejor planificación de su trabajo, reduciendo el ratio de tiempo de venta-no venta y, dedicar más tiempo al trabajo de apoyo y seguimiento de sus clientes.

El rendimiento del comportamiento de los vendedores, o rendimiento comportamental, incluye toda una serie de acciones, relacionadas directa o indirectamente con la venta, que contribuyen al logro de los objetivos personales y de la organización para la que trabajan (Churchill, Ford y Walker, 1994), tales como el conocimiento técnico de sus productos-servicios, la adaptación de las técnicas de venta, la capacidad para trabajar en equipo, la planificación de tareas, la realización de entrevistas de venta y el seguimiento de la misma (John y Weitz, 1989; Spiro y Weitz, 1990; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993-a; Oliver y Anderson, 1994). Una característica de estas tareas es que sobre ellas el vendedor ejerce un importante control, con independencia de los resultados que se puedan alcanzar a nivel de ventas realizadas (Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

Dadas las actuales condiciones de competitividad de la mayoría de los mercados, caracterizadas por la existencia de diferentes alternativas que satisfacen las necesidades de los clientes potenciales, es la información que el vendedor puede aportar uno de los elementos de mayor utilidad para la toma de la decisión de compra de una de las alternativas (Cámara y Sanz, 2001).

Para ello no es suficiente con que el vendedor posea un conocimiento sobre los productos o servicios que vende, también es necesario que esté capacitado para orientar esos conocimientos hacia la resolución de los problemas de sus clientes. Por ello, tal como afirma Donaldson (1998), el vendedor deberá ser capaz de proporcionarle al cliente la información de forma que este se conciente de la necesidad de adquirirlo, puesto que los clientes no compran productos, compran soluciones a sus necesidades concretas e individuales (Ingram, LaForge, Avila, Schwepker y Williams, 2001).

Según Anderson y Oliver (1987), los vendedores bajo un sistema de control del comportamiento, al no centrar su esfuerzo en la venta de productos (resultados), incrementarán su profesionalidad y, por tanto, el conocimiento sobre los productos que forman su cartera.

Siguiendo las aportaciones de Plank y Reid (1994) y Weitz, Castelberry y Tanner (1998), podemos afirmar que una parte importante de la eficacia en ventas se basa en la capacidad de los vendedores para adaptar sus mensajes a los clientes mediante una comunicación interactiva.

Una de las primeras aportaciones respecto al concepto de venta adaptativa fue la realizada por Weitz (1981). El autor propuso que el vendedor

puede llevar acabo un comportamiento de ventas que se adapte a cada cliente y de esta forma buscar una mayor eficacia. Posteriormente Weitz, Sujan y Sujan (1986) realizan una primera definición concreta del concepto de venta adaptativa, los autores la definen como "... la alteración de los comportamientos de ventas durante una interacción con un cliente o a través de las interacciones con los clientes en relación a la naturaleza de la situación de ventas" (página 175).

La venta adaptativa supone que el vendedor va modificando su modo de actuar en la negociación de venta, su estrategia, en función de la situación concreta a la que se enfrenta, por tanto deberá valorar cada situación y variar su actuación para alcanzar los objetivos deseados (Saxe y Weitz, 1982; Simintras et al., 1994; Weitz, Castleberry y Taner, 1998; Weitz, Castleberry y Taner, 1998; Artal, 1999; Weitz y Bradford, 1999; Küster, 2002; Porter, Wiener y Frankwick, 2003).

Según Spiro y Weitz (1990), los vendedores que saben adaptar sus técnicas de venta a cada uno de sus clientes potenciales obtendrán mejores resultados, por ello adaptarán su comportamiento a aquel que la empresa hubiera considerado como más adecuado para alcanzar los objetivos, lo que es un paso previo necesario a la implantación del control del comportamiento (Anderson y Oliver, 1987).

La función de los vendedores se realiza en los límites de la empresa y en constante relación con el exterior de la misma, el vendedor es el eslabón que une a la empresa con sus clientes, pero no debe considerarse aislado de su empresa; al contrario, el vendedor debe mantener una constante relación con otros departamentos empresariales para mejorar el resultado de sus acciones (Donaldson, 1998).

Para Anderson y Oliver (1987) y Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993-a), la orientación al equipo que produce la aplicación del control del comportamiento de los vendedores hará que estos se sientan en mayor medida integrados en la empresa y, por tanto, actuarán según las normas que les sean fijadas. La aplicación del control del comportamiento requiere, como ya ha sido comentado, que la empresa defina previamente el modo de actuar adecuado para que los vendedores alcancen los objetivos esperados, facilitando de ese modo que los vendedores y la empresa compartan los mismos objetivos y que aquellos estén dispuestos a aceptar la cooperación con otros vendedores, con otro personal de la empresa, y que asuman la autoridad y dirección de sus superiores (Anderson y Oliver, 1987). Además, según los autores, el control del comportamiento, frente al de resultados, reduce la percepción del riesgo del trabajo, pues este se comparte con el resto del equipo de ventas.

Aunque en la práctica, la evaluación de los resultados de la fuerza de ventas es el método más utilizado, cada vez se otorga más importancia a valorar las actuaciones de estos en el desarrollo de sus tareas (Jackson, Schlacter y Wolf, 1995; Baldauf, Cravens y Piercy, 2001).

En este sentido, es de esperar que la aplicación de sistemas de control basados en el comportamiento tenga un efecto positivo en el comportamiento (antes, durante y después de la venta) de la fuerza de ventas (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, Ingram, LaForge y Young 1993-a; Oliver y Anderson, 1994). Por ello proponemos la siguiente hipótesis:

**H3.- A mayor control del comportamiento (antes, durante y después de la venta) de la fuerza de ventas, mayor rendimiento del comportamiento de los vendedores.**

Otra de las consecuencias de una correcta actuación de los vendedores, comportándose con arreglo a lo planificado por la empresa, es que sus resultados serán mejores (Piercy, Cravens y Morgan, 1997), por tanto proponemos la siguiente hipótesis:

**H4.- A mayor rendimiento del comportamiento de los vendedores, mayores resultados de ventas.**

La base de esta hipótesis cuarta es que cabe esperar que cuando los vendedores desarrollen correctamente las tareas prefijadas por la dirección de ventas, tanto de venta como de no-venta, se alcanzarán unos resultados mayores, aunque esta relación puede no producirse en el corto plazo (Piercy, Cravens y Morgan, 1998). Además, parece lógico que la dirección, al planificar la forma más adecuada de actuar, diseñe estrategias que permitan el logro de altos resultados de venta (Grant y Cravens, 1996).

#### **4.4.- Evaluación del rendimiento**

La revisión de la literatura sobre el rendimiento de los vendedores, realizada en capítulos anteriores, nos ha permitido ver la importancia que el tema tiene tanto entre los profesionales como entre los académicos (Weitz, 1981; Ingram et al., 1992; Jackson et al., 1995; McKenzie et al., 1998, entre otros).

De acuerdo con Churchill et al. (1985 y 1994), Varela (1992), Grant y Cravens (1999), Baldauf et al. (2001 a y b), Piercy et al. (2001) y Román et al. (2002), entre otros, por rendimiento debemos entender un resultado del comportamiento que se evalúa en términos de su contribución a los objetivos de la empresa, y que vendrá determinado por factores que el vendedor puede controlar. De esta forma se podría determinar la existencia de vendedores “buenos” y “malos” (Cravens, Grant, Ingram, LaForge y Young, 1992; Barker, 1997; Piercy, Cravens y Morgan, 1997).

Behrman y Perrault (1982) diferenciaron distintos componentes del resultado. Por un lado, los gastos de venta y la elaboración de informes sobre sus tareas; estudios posteriores (Cravens et al., 1993-a; Baldauf y Cravens, 1999; Grant y Cravens, 1999) los incluyeron en los resultados de acciones de no-venta. Otro grupo de componentes, formado por el conocimiento de sus productos y de su trabajo, así como el trato con los clientes, fue incluido como el resultado del comportamiento de los vendedores; y , por último, el cumplimiento por parte de los vendedores de los objetivos marcados por la empresa forma parte de los resultados.

Tal y como se ha defendido en líneas anteriores, la evaluación de los resultados de la fuerza de ventas debe limitarse a aquellas variables de las que los vendedores son responsables o, al menos, se deben utilizar mecanismos para corregir los resultados en función de aquellas variables que no pueden controlar pero que influyen en sus resultados (Churchill, Ford y Walker, 1994; Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

En este sentido, los resultados de estudios anteriores son relativamente contradictorios. Así, por ejemplo, Oliver y Anderson (1994) encontraron una relación parcialmente negativa entre el uso del control del comportamiento y

la evaluación de resultados, mientras que Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993-a) y Piercy, Cravens y Morgan (1997) encontraron una relación positiva entre ambos.

Pese a estas contradicciones, y dado que la implantación de sistemas de control basados en el comportamiento supone dirigir el comportamiento que facilite el logro de los objetivos (Anderson y Oliver, 1987), proponemos la siguiente hipótesis:

**H5.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mejores resultados de ventas.**

Para Walker, Churchill y Ford (1979) la efectividad de las organizaciones de venta es consecuencia de diversos factores como, por ejemplo, el entorno de actuación, la organización interna y los propios vendedores. Estos autores concluyeron que, pese a tratarse de dos constructos diferentes, existe una relación positiva entre la efectividad de la organización de ventas y el rendimiento de los vendedores.

Además, y de acuerdo con Baldauf, Cravens y Grant, (2002) la efectividad de la organización de ventas es consecuencia de las habilidades y del nivel de esfuerzo de los vendedores integrantes de la misma, y por tanto, también parece que existe una relación positiva entre el rendimiento de los resultados de los vendedores y la efectividad de la organización de ventas. Por tanto proponemos la siguiente hipótesis:

**H6.- A mejores resultados de ventas, mayor efectividad de la fuerza de ventas.**



#### **4.5- Efectividad de la organización de ventas**

Por último, la efectividad de una organización de ventas es una evaluación global de los resultados obtenidos por la misma, o por un grupo de vendedores que aportan sus logros individuales (Churchill, Ford y Walker, 1994). Los indicadores financieros habitualmente utilizados son el volumen de ventas, la cuota de mercado o la contribución al beneficio (Jackson, Schaelecter y Wolf, 1995; Ingram, LaForge, Schkepter, 1997). Además de los indicadores financieros también debe tenerse en cuenta otros indicadores de la efectividad que están relacionados con la satisfacción de los clientes como por ejemplo el procesamiento de los pedidos o la calidad de los productos (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001).

La efectividad de la organización de ventas es consecuencia de múltiples influencias, tanto internas (la dirección, los vendedores) como externas (entorno de trabajo) y se refiere a algún indicador del resultado del que el vendedor es parcialmente responsable y que está influido también por una serie de factores no sujetos al control de los mismos, denominados factores no-personales o variables organizativas y ambientales. (Churchill, Ford, Harley y Walker, 1985; Varela, 1992; Churchill, Ford y Walker, 1994; Grant y Cravens, 1999; Baldauf et al., 2001 a y b; Piercy et al., 2001 y Román et al., 2002).

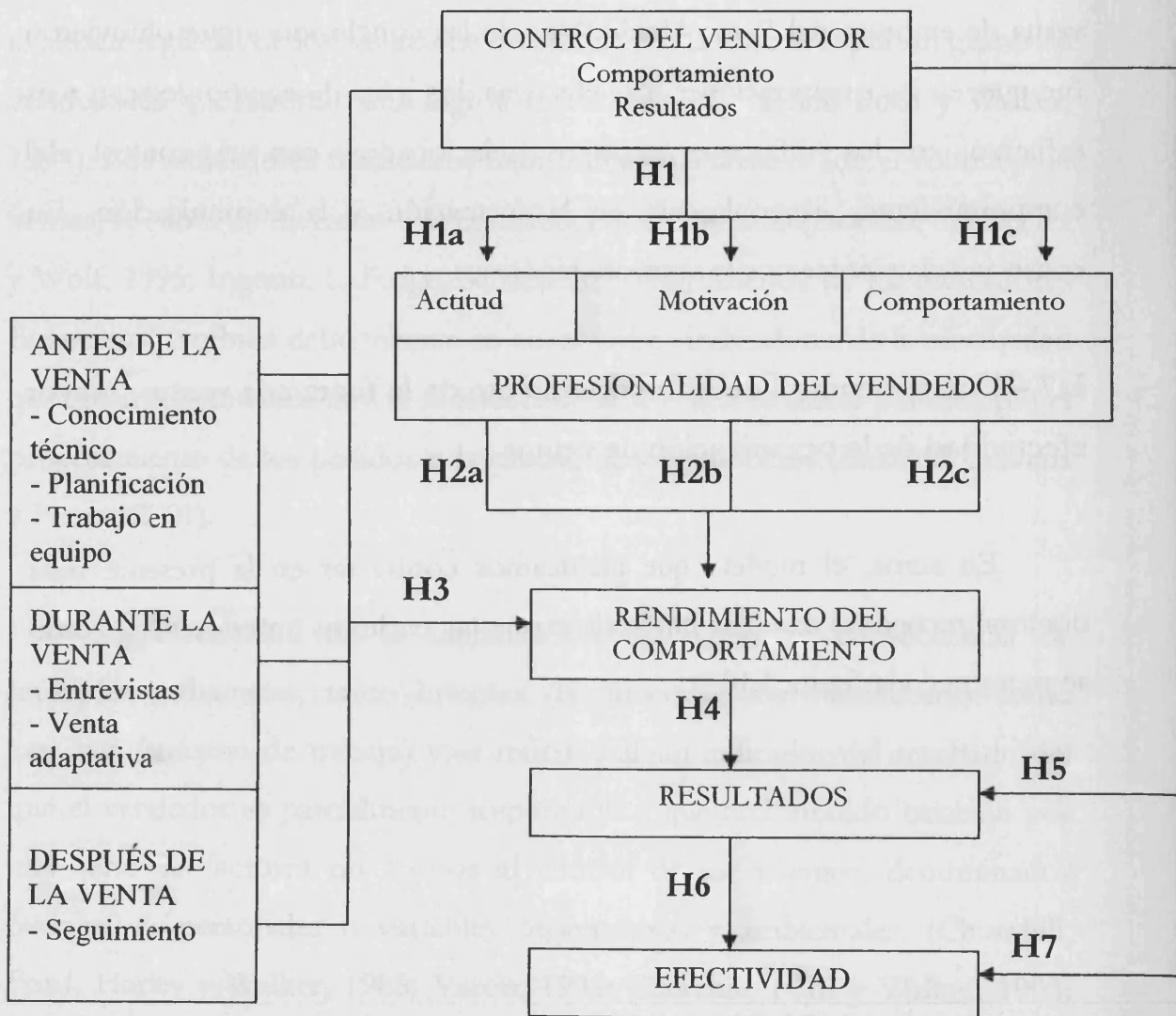
Los vendedores que son controlados principalmente mediante sistemas basados en el comportamiento, están más dispuestos a esforzarse para alcanzar los objetivos de la organización de ventas, por tanto, a ser más efectivos (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001); y ello, en comparación con aquellos que son controlados en función de los resultados (Anderson y Oliver, 1987). No obstante, Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993-a) encontraron

un débil apoyo empírico a esta relación. Por su parte, Piercy, Cravens y Morgan (1997) realizaron un análisis sobre las fuentes de efectividad de las organizaciones de venta mediante un cuestionario a 144 jefes de equipo de venta de empresa del Reino Unido. Una de las conclusiones que obtuvieron fue que, en las organizaciones más efectivas, los jefes de equipo dedican más esfuerzo en los diferentes aspectos relacionados con el control del comportamiento, especialmente en la formación y la comunicación. En consecuencia planteamos la siguiente hipótesis:

**H7.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor efectividad de la organización de ventas.**

En suma, el modelo que planteamos contrastar en la presente tesis doctoral recoge las distintas hipótesis expuestas en líneas anteriores, tal como se muestra en la figura 4.10.

FIGURA 4.10.- MODELO DE RELACIÓN CONTROL-EFECTIVIDAD DE LA FUERZA DE VENTAS



.....

En el presente capítulo hemos presentado y analizado los conceptos de rendimiento (*performance*) y de efectividad (*effectiveness*). Pese a que en la literatura las diferencias entre ambos conceptos no es clara, nosotros consideramos necesario realizar una clara diferenciación de dichos términos. Así, entendemos por rendimiento el resultado de las acciones individuales de un vendedor y sobre las cuales puede ejercer un control, mientras que la efectividad es la valoración del resultado global de una organización de ventas y que está influido por aspectos no controlables por los vendedores que la integran.

Con el objetivo final de proponer nuestro modelo, y tras haber realizado una revisión de la literatura sobre los sistemas de control, el rendimiento de los vendedores y la efectividad de las organizaciones de venta, hemos realizado un análisis de los diferentes modelos que aparecen en la literatura sobre el tema y que consideran simultáneamente los conceptos de rendimiento y efectividad.

Tras presentar nuestro modelo, hemos analizado los diferentes conceptos que lo conforman y presentado las hipótesis del mismo. De manera genérica, en el mismo se defiende que el control del vendedor poseerá efectos positivos y directos sobre la profesionalidad del mismo, sobre sus resultados y sobre la efectividad de la organización de ventas. De igual modo, la profesionalidad del vendedor afecta positiva y directamente al rendimiento de su comportamiento, el cual también se ve afectado por el control del comportamiento. Esta mejora del rendimiento del comportamiento influye positiva y directamente en sus resultados, y estos a su vez sobre la efectividad de la organización.



# **CAPÍTULO 5**

## **OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

- 1        **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**
  - 1.1 Planteamiento de subobjetivos
  
- 2        **RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN:  
CUESTIONARIO Y ESCALAS DE MEDICIÓN**
  - 2.1 Control de los vendedores
  - 2.2 Profesionalidad de la fuerza de ventas
  - 2.3 Comportamiento de los vendedores
  - 2.4 Rendimiento de los vendedores
  - 2.5 Efectividad de la fuerza de ventas
  
- 3        **SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN**
  - 3.1 Perfil de la muestra
  
- 4        **METODOLOGÍA EMPLEADA**
  
- 5        **MEDIDAS DE CALIDAD DE LAS ESCALAS  
UTILIZADAS: EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA**
  - 5.1 Escala de control estratégico
  - 5.2 Escala de profesionalidad
  - 5.3 Escala de comportamiento
  - 5.4 Escala de rendimiento
  - 5.5 Escala de efectividad



En este capítulo se describe la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación planteada en la presente tesis.

En este sentido, el análisis de los sistemas de control aplicados a la fuerza de ventas y su relación con el rendimiento de los vendedores y la efectividad de la organización, tiene una gran importancia tanto a nivel teórico como práctico, pues no sólo permite investigar aspectos conceptuales sino que también permite ofrecer unas guías de actuación que permitan orientar los esfuerzos de los departamentos de venta de las empresas (Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

## **1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La finalidad de esta tesis doctoral, como ya ha sido expuesto anteriormente, se centra en el análisis de una parte de la función directiva de la fuerza de ventas. En concreto analiza la relación existente entre el tipo de control utilizado por los jefes de equipos de venta y la efectividad del equipo de ventas. Para alcanzar esta finalidad, nos planteamos como objetivo principal estimar y validar el modelo planteado en el capítulo cuatro tras realizar una revisión de la literatura sobre el tema. Tal y como se muestra en el cuadro 5.1, este modelo se basa en una serie de hipótesis, justificadas previamente en el anterior capítulo. Dichas hipótesis se engloban en tres grandes grupos. El primero plantea la relación entre el control del comportamiento y ciertas características que definen la profesionalidad de los vendedores (H1). El segundo grupo hace referencia a la relación entre la profesionalidad de los vendedores y el rendimiento de su comportamiento (H2). Por último, el tercer grupo plantea las relaciones entre el comportamiento, el rendimiento y la efectividad de las organizaciones de venta (H3, H4, H5, H6, H7).



**CUADRO 5.1.- HIPÓTESIS DEL MODELO**

<b>H1.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor profesionalidad de los vendedores.</b>
H1a.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor actitud positiva de los vendedores.
H1b.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor motivación de los vendedores.
H1c.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor comportamiento estratégico de los vendedores.
<b>H2.- A mayor nivel de profesionalidad de la fuerza de ventas, mayor rendimiento del comportamiento</b>
H2a.- A mayor nivel de actitud, mayor rendimiento del comportamiento
H2b.- A mayor nivel de motivación, mayor rendimiento del comportamiento.
H2c.- A mayor nivel de comportamiento estratégico, mayor rendimiento del comportamiento.
<b>H3.- A mayor control del comportamiento (antes, durante y después de la venta) de la fuerza de ventas, mayor rendimiento del comportamiento de los vendedores</b>
<b>H4.- A mayor rendimiento del comportamiento de los vendedores, mayores resultados de ventas.</b>
<b>H5.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mejores resultados de ventas.</b>
<b>H6.- A mejores resultados de ventas, mayor efectividad de la fuerza de ventas.</b>
<b>H7.- A mayor control del comportamiento de la fuerza de ventas, mayor efectividad de la organización de ventas.</b>

Fuente: Elaboración propia

**1.1.- Planteamiento de subobjetivos**

Además del objetivo principal, nos planteamos el logro de otros tres objetivos, o subobjetivos, centrados en la relación entre los sistemas de control implantados en la dirección de ventas y el rendimiento y la efectividad de los equipos de vendedores de las empresas.

Así, con relación al primero, pretendemos descubrir aquellas actividades que afectan a la efectividad de la fuerza de ventas y que permiten diferenciar entre equipos más y menos efectivos, determinando aquellas variables que permiten a las empresas, y en especial a los responsables de los equipos de venta, incrementar el desempeño de los mismos (Cravens, Grant, Ingram, LaForge y Young, 1992). En esta línea, nuestro objetivo es examinar aquellos factores que afectan a la valoración global de la efectividad de las organizaciones de venta (Barrer, 1997). Dado que las mayores inversiones en comunicación empresarial corresponde al coste de los equipos de venta, el conocimiento de estas fuentes de efectividad favorecerá el logro de mejores resultados empresariales (Piercy, Craven y Morgan, 1997). En un entorno

como el actual, caracterizado por un alto nivel de competitividad y una mayor capacidad de negociación de los grandes clientes, las organizaciones de venta deben buscar alternativas para mejorar su efectividad (Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge, 1997).

En segundo lugar, analizaremos la relación entre el sistema de remuneración, como mecanismo de control, y la efectividad de la organización de ventas (Piercy, Cravens y Morgan, 1997). Así, la literatura plantea que, de acuerdo con el sistema de control basado en el comportamiento, la seguridad que proporciona a los vendedores el uso de sistemas de remuneración basados en mayor medida en un salario fijo, favorece la efectividad de las organizaciones de venta (Anderson y Oliver, 1987; Oliver y Anderson, 1994).

En tercer lugar, nos proponemos analizar la existencia o no de diferencias respecto al control, el rendimiento y la efectividad de los equipos de venta cuando estos son dirigidos por hombres o por mujeres (Piercy, Cravens y Lane, 2001; Piercy, Lane y Cravens, 2002). En este sentido, hay autores que han comprobado que los equipos de venta dirigidos por mujeres utilizan en mayor medida el control del comportamiento que los liderados por hombres, y por tanto, los vendedores se sentirán más satisfechos en el desarrollo de sus tareas e incluso obtendrán mejores resultados (Piercy, Cravens y Lane, 2001). Consecuencia de lo anterior, también hay autores que detectaron una mayor efectividad de los equipos dirigidos por mujeres (Piercy, Lane y Cravens, 2002).

## **2.- RECOGIDA DE LA INFORMACIÓN: CUESTIONARIO Y ESCALAS DE MEDICIÓN**

Para la comprobación de las hipótesis planteadas en el capítulo anterior procedimos a elaborar un cuestionario dirigido a los jefes de equipos de venta. El proceso de selección de la muestra objeto de estudio se realizó por conveniencia. Dicho cuestionario fue cumplimentado mediante entrevista personal a los citados jefes de equipo. Las mismas se realizaron durante los meses de febrero, marzo y abril de 2004. Cabe señalar que la entrevista personal nos permitió acceder más rápidamente a los jefes de equipo de ventas, al tiempo que nos garantizó la veracidad de la información obtenida.

Tal como se muestra en el cuadro 5.2, el cuestionario consta de siete bloques (el cuestionario completo puede verse en el anexo 1). En el primer bloque, se preguntaba sobre las variables que determinan el tipo de control ejercido por el jefe de ventas sobre sus vendedores. El segundo bloque, hace referencia a la profesionalidad de la fuerza de ventas que influye en el desarrollo de su trabajo. El tercer bloque, supone la valoración del comportamiento de los vendedores en su actividad profesional antes, durante y después de la venta. El cuarto bloque, valora la aportación de los vendedores a los resultados de la organización de ventas. El quinto bloque, permite conocer la valoración de la efectividad del equipo de ventas. En el sexto bloque, incluimos una serie de ítems que tienen por objeto clasificar a las empresas para las que desarrollan su actividad los jefes de venta encuestados. Por último, incluimos un bloque que tiene por objeto caracterizar al jefe de equipo en función de determinadas variables de clasificación.

Las escalas utilizadas, como se comenta en los siguientes subapartados, proceden de escalas ampliamente utilizadas en la literatura sobre el control, la

evaluación y la efectividad de la fuerza de ventas, y en la elaboración definitiva del cuestionario se consideraron opiniones de expertos en la materia de estudio, tanto profesionales como académicos. Se realizó un pretest del cuestionario inicial, a través de entrevistas personales a siete jefes de equipo de venta, con el objetivo de analizar tanto aspectos semánticos como aspectos técnicos y la duración del mismo. Las conclusiones obtenidas del pretest nos aconsejaron realizar una serie de modificaciones que consideramos necesarias para mejorar la comprensión y la utilidad del cuestionario.

CUADRO 5.2.- ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO

BLOQUE	Concepto medido	Nº ítems	Tipo de variable
Control estratégico	Seguimiento	3	Escala; 1 "Nada en absoluto" 10 "En gran medida-Siempre"
	Dirección	4	
	Evaluación	3	
	Recompensas	3	
Profesionalidad de los vendedores	Actitud	4	Escala; 1 "Nada en absoluto" 10 "En gran medida-Siempre"
	Competencia profesional	2	
	Motivación intrínseca	6	
	Reconocimiento	2	
	Comportamiento estratégico	4	
Comportamiento de los vendedores	Conocimiento técnico	3	Escala Likert; 1 "Necesita mejorar" 7 "Excepcional"
	Venta adaptativa	4	
	Trabajo en equipo	5	
	Planificación de visitas	4	
	Entrevista de ventas	4	
	Seguimiento de la venta	6	
Rendimiento	Resultados	7	1 "Necesita mejorar" - 7 "Excepcional"
Efectividad	Efectividad	8	1 "Mucho peor" - 5 "Mucho mejor"
	Satisfacción	4	1 "Necesita mejorar" - 7 "Excepcional"
Clasificación de las empresas	Remuneración	2	Fijo-Variable
	Número de vendedores	2	Empresa-Equipo
	Variación de las ventas	3	Equipo- Empresa - Sector
	Sector de actividad	1	
Variables de clasificación	Experiencia	2	
	Edad		
	Sexo		
	Formación académica		

Fuente: Elaboración propia

Para la medición de los distintos elementos del modelo propuesto, hemos recurrido y adaptado constructos utilizados en investigaciones previas para asegurar la validez de contenido, lo cual nos ha permitido, además de obtener nuestras propias conclusiones, realizar comparaciones con dichos estudios. Tal y como se comenta a continuación, todas las escalas que hemos utilizado han sido extraídas de escalas ya existentes cuyas propiedades psicométricas (fiabilidad y validez) han sido ampliamente testadas a lo largo de la literatura. No obstante, posteriormente nosotros también testaremos dichas propiedades.

## **2.1.- Control de los vendedores**

El control que el jefe ejerce sobre los vendedores se mide en base a la propuesta inicial de Anderson y Oliver (1987), que fue desarrollada posteriormente por Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge (1996-a), y utilizada por diversos autores en sus estudios (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001-a; Baldauf, Cravens y Grant, 2002, por ejemplo). Se trata de una escala que consta de 13 ítems, y en la que se pide a los encuestados que indiquen, en una escala de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida-Siempre", en qué grado realizan las tareas de control. Estas tareas se dividen en los cuatro grupos básicos de tareas del control de vendedores, como son el seguimiento (3 ítems), la dirección (4 ítems), la evaluación (3 ítems) y la recompensa de los mismos (3 ítems) (Anderson y Oliver, 1987).

Las propiedades psicométricas, así como el número de ítems de los diferentes constructos, obtenidos en los diferentes estudios, aparecen en el cuadro 5.3. La escala que finalmente hemos utilizado en nuestro estudio puede verse en el anexo 1.

CUADRO 5.3.- ESCALA DEL CONTROL ESTRATÉGICO.

	Propiedades psicométricas (fiabilidad y validez)	
	Baldauf, Cravens y Grant (2002)	Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a)
SEGUIMIENTO	$\alpha=0,71$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,69$ Validez de constructo 3 ítems
DIRECCIÓN	$\alpha=0,81$ Validez de constructo 4 ítems	$\alpha=0,76$ Validez de constructo 4 ítems
EVALUACIÓN	$\alpha=0,74$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,71$ Validez de constructo 3 ítems
RECOMPENSAS	$\alpha=0,74$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,75$ Validez de constructo 3 ítems

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos autores

## 2.2.- Profesionalidad de la fuerza de ventas

El grado de profesionalidad de los vendedores lo medimos mediante el análisis de sus características y su grado de motivación en relación al desarrollo de su actividad profesional. Los 18 ítems de la escala se agrupan en cinco dimensiones (Cuadro 5.4) como son la actitud, la competencia profesional, la motivación intrínseca, el reconocimiento por parte de los demás y el comportamiento estratégico, y se utiliza una escala desde 1 “Nada en absoluto” hasta 10 “En gran medida-Siempre”, basada en las investigaciones de Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) y de Oliver y Anderson (1994).

La determinación de las características de los vendedores nos permite conocer determinados aspectos personales que se relacionan con su trabajo como son la actitud, medida con 4 ítems, y la competencia profesional, 2 ítems. Ambos constructos se miden utilizando una escala desde 1 “Nada en absoluto” hasta 10 “En gran medida-Siempre”, basada en los estudios de Anderson y Oliver (1987) y en las investigaciones de Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993).

El nivel de motivación de los vendedores se analiza utilizando 3 grupos de variables (Anderson y Oliver, 1987) relacionadas con la motivación intrínseca (6 ítems), el reconocimiento (2 ítems) y el comportamiento estratégico (4 ítems) y se utiliza una escala desde 1 “Nada en absoluto” hasta 10 “En gran medida-Siempre”, basada en las investigaciones de Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993) y de Oliver y Anderson (1994).

Las propiedades psicométricas, así como el número de ítems de los diferentes constructos, obtenidos en los diferentes estudios aparece en el cuadro 5.4. La escala que finalmente hemos utilizado en nuestro estudio puede verse en el anexo 1.

**CUADRO 5.4.- ESCALAS DE LA PROFESIONALIDAD**

	Propiedades psicométricas (fiabilidad y validez)		
	Baldauf, Cravens y Grant (2002)	Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a)	Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993)
ACTITUD	$\alpha=0,72$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,71$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,8$ Validez de constructo 4 ítems
COMPETENCIA PROFESIONAL	$\alpha=0,65$ Validez de constructo 2 ítems	n.a.	$\alpha=0,7$ Validez de constructo 2 ítems
MOTIVACIÓN INTRÍNSECA	$\alpha=0,83$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,82$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,92$ Validez de constructo 3 ítems
RECONOCIMIENTO	$\alpha=0,52$ Validez de constructo 2 ítems	n.a.	$\alpha=0,82$ Validez de constructo 2 ítems
COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO	n.a.	$\alpha=0,75$ Validez de constructo 4 ítems	$\alpha=0,82-\alpha=0,71$ Validez de constructo (2-2)* ítems

\* Los autores diferencian entre la orientación al equipo y a los clientes  
n.a. Constructo no utilizado por los autores  
Fuente: Elaboración propia a partir de diversos autores

### 2.3.- Comportamiento de los vendedores

El análisis del comportamiento de los vendedores no se limita sólo al que desarrolla delante de los clientes, también es importante lo que el vendedor hace antes y después de cada entrevista de venta, y su valoración por parte de sus superiores tiene un carácter fundamentalmente subjetivo.

Este amplio bloque de variables, y un total de 26 ítems, está formado por aspectos relativos al conocimiento técnico, uso de la estrategia de venta adaptativa, capacidad de trabajo en equipo, planificación e las tareas a realizar, actitud durante la entrevista de venta y nivel de seguimiento de la venta. El comportamiento de los vendedores ha sido analizado por múltiples autores y desde diferentes orientaciones, por ejemplo Behrman y Perreault (1982); Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993); Barker (1999); Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a) y Baldauf, Cravens y Grant (2002) entre otros. Para medir el comportamiento solicitamos a los jefes de vendedores que valoren a su subordinados y para ello utilizamos una escala tipo Likert, desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”.

Tal y como muestra el cuadro 5.5, en este amplio concepto medido por 26 ítems, se divide el análisis del comportamiento en 6 grupos de ítems basados en los estudios e investigaciones de diversos autores.

El primer grupo, conocimiento técnico, se basa en Behrman y Perreault (1982); y ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993); Barker (1999); Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a) y Baldauf, Cravens y Grant (2002).

El segundo grupo, venta adaptativa, fue desarrollada originalmente por Spiro y Weitz (1990); y ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Barker (1999), Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a) y Baldauf, Cravens y Grant (2002), entre otros.

El tercer grupo, trabajo en equipo, se basa en John y Weitz (1989) y ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Barker (1999), Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a) y Baldauf, Cravens y Grant (2002).



El cuarto grupo, planificación de las visitas, basado en Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge (1996), ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Barker (1999); Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a) y Baldauf, Cravens y Grant (2002).

El quinto grupo, la entrevista de ventas, basado en Behrman y Perreault (1982), ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993); Barker (1999); Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a) y Baldauf, Cravens y Grant (2002).

Por último, el seguimiento de la venta, se basa en Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge (1996). Dicha escala ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como: Barker (1999); Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a) y Baldauf, Cravens y Grant (2002).

Las propiedades psicométricas, así como el número de ítems de los diferentes constructos, obtenidas en los diferentes estudios aparece en el cuadro 5.5. La escala que finalmente hemos utilizado en nuestro estudio puede verse en el anexo 1.

CUADRO 5.5.- ESCALAS DEL COMPORTAMIENTO

	Propiedades psicométricas (fiabilidad y validez)				
	Baldauf, Cravens y Grant (2002)	Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a)	Barker (1999)	Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993)	Spiro y Weitz (1990)
CONOCIMIENTO TÉCNICO	$\alpha=0,84$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,87$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,64$  6 ítems	$\alpha=0,76$ Validez de constructo 4 ítems	n.a.
VENTA ADAPTATIVA	$\alpha=0,91$ Validez de constructo 4 ítems	$\alpha=0,9$ Validez de constructo 4 ítems	$\alpha=0,85$  4 ítems	n.a.	$\alpha=0,85$ Validez de constructo 16 ítems
TRABAJO EN EQUIPO	$\alpha=0,82$ Validez de constructo 5 ítems	$\alpha=0,83$ Validez de constructo 4 ítems	$\alpha=0,7$  5 ítems	n.a.	n.a.
PLANIFICACIÓN DE VISITAS	$\alpha=0,88$ Validez de constructo 4 ítems	$\alpha=0,89$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,86$  4 ítems	n.a.	n.a.
ENTREVISTA DE VENTAS	$\alpha=0,87$ Validez de constructo 5 ítems	$\alpha=0,87$ Validez de constructo 4 ítems	$\alpha=0,84$  5 ítems	$\alpha=0,83$ Validez de constructo 5 ítems	n.a.
SEGUIMIENTO DE LA VENTA	$\alpha=0,84$ Validez de constructo 6 ítems	$\alpha=0,84$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,64$  4 ítems	n.a.	n.a.

n.a. Constructo no utilizado por los autores

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos autores

## 2.4.-Rendimiento de los vendedores

El análisis del rendimiento de los vendedores permite conocer cual es su aportación a los resultados de la empresa, y es consecuencia de su comportamiento, siendo importante determinar la influencia de su propio esfuerzo por lograrlos y cual es el efecto de factores externos no controlables por los mismos (Baldauf, Cravens y Grant, 2002).

La aportación que los vendedores hacen a los resultados de la empresa se analiza mediante el uso de 7 ítems, con una escala tipo Likert de grado 7 que oscila desde 1 "Necesita mejorar" hasta 7 "Excepcional", basada en la desarrollada por Behrman y Perreault (1982); y que ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Spiro y Weitz (1990), Cravens, Ingram,

LaForge y Young (1993), Suján, Weitz y Kumar (1994), Román, Ruiz de Maya y Munuera (1998) y Barker (1999).

Las propiedades psicométricas, así como el número de ítems del constructo, obtenidas en los diferentes estudios aparecen en el cuadro 5.6. La escala que finalmente hemos utilizado en nuestro estudio puede verse en el anexo 1.

**CUADRO 5.6.- ESCALAS DE RENDIMIENTO**

Propiedades psicométricas (fiabilidad y validez)				
	Baldauf, Cravens y Grant (2002)	Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a)	Barker (1999)	Küster (1999)
RESULTADOS	$\alpha=0,84$ Validez de constructo 6 ítems	$\alpha=0,84$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,64$ 4 ítems	$\alpha > 0,7$ Validez de constructo 7 ítems

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos autores

## 2.5.- Efectividad de la fuerza de ventas

La efectividad de la fuerza de ventas es consecuencia de las habilidades y esfuerzos de los vendedores que la integran, de las posibilidades del mercado en el que estos actúan, de la capacidad mostrada por su jefe y de otros elementos y factores del entorno en el que desarrollan su trabajo (Baldauf, Cravens y Grant, 2002). Para el análisis de la efectividad hemos recurrido a dos grupos de ítems. El primero permite analizar la efectividad del equipo en relación con su competidor más directo durante los dos últimos años y a sus propios objetivos (Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993; Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge, 1996-a; Barker 1999). El segundo permite conocer la efectividad del equipo de ventas según el supervisor (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001).

La efectividad de la fuerza de ventas hace referencia a aspectos relacionados con las ventas, la rentabilidad de las mismas y con la satisfacción de los clientes. En total son 8 ítems, medidos en una escala tipo Likert de grado 5, desde 1 “Mucho peor” hasta 5 “Mucho mejor”, basada en los estudios anteriores de Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993), Babakus, Cravens, Grant, Ingram y LaForge (1996-a) y que ha sido utilizada en estudios posteriores por autores como Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993); Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a) y Baldauf, Cravens y Grant (2002). Dicha escala permite conocer la situación de la organización de ventas respecto a los competidores y respecto a su propios objetivos, por tanto se trata de una medida de la efectividad relativa (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001-a).

Por su parte, la satisfacción del jefe de ventas con el equipo de ventas permite medir la efectividad de la fuerza de ventas desde el punto de vista del supervisor. Basada en el estudio de Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a), la escala utilizada está formada por 4 ítems en una escala tipo Likert de grado 7, desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”.

Las propiedades psicométricas, así como el número de ítems del constructo, obtenidas en los diferentes estudios aparecen en el cuadro 5.7. La escala que finalmente hemos utilizado en nuestro estudio puede verse en el anexo 1.

**CUADRO 5.7.- ESCALAS DE EFECTIVIDAD**

	Propiedades psicométricas (fiabilidad y validez)		
	Baldauf, Cravens y Grant (2002)	Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a)	Cravens, Ingram, LaForge y Young (1993)
EFFECTIVIDAD	$\alpha=0,84$ Validez de constructo 6 ítems	$\alpha=0,84$ Validez de constructo 3 ítems	$\alpha=0,88$ - $\alpha=0,81$ Validez de constructo (3-2)*ítems
SATISFACCIÓN CON LOS VENDEDORES	$\alpha=0,61$ Validez de constructo 2 ítems	$\alpha=0,75$ Validez de constructo 4 ítems	n.a.

\* Los autores diferencian entre eficiencia financiera y eficiencia en la satisfacción del cliente.

n.a. Constructo no utilizado por los autores

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos autores

A continuación vamos a realizar una descripción de las características principales de la muestra del estudio considerada para lograr los objetivos propuestos.

### **3.- SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN**

En la estructura de un departamento de ventas, podemos diferenciar tres niveles jerárquicos básicos: la alta dirección, los jefes de equipo y los vendedores. En nuestro estudio nos hemos centrado en el nivel medio, los jefes de equipo, debido a que éstos, al estar en contacto directo con los implicados en el cumplimiento de las tareas a evaluar, los vendedores, tienen un papel fundamental tanto en la implantación de los mecanismos de control como en el seguimiento de los mismos, especialmente cuando se trata del control basado en el comportamiento (Chonko, Enis y Tanner, 1992; Futrell, 2003). Por ello, analizamos el sistema de control implantado por los jefes de equipo.

Entendemos que la figura de jefe de equipo y la necesidad de control del comportamiento es independiente del tipo de empresa. Así, la población objeto de estudio estará compuesta por los jefes de equipo de cualquier tipo de empresa ubicada en la Comunidad Valenciana. Las razones que justifican dicha decisión se concretan en los siguientes hechos. En primer lugar, dada la dificultad de contactar con jefes de equipos de venta, la proximidad permitía la realización de entrevistas personales. En segundo lugar, la realización de las tareas de los jefes de equipo y de los propios vendedores se desarrolla bajo un entorno general muy similar. Y, en tercer lugar, el escoger empresas de cualquier sector de actividad nos permitía incrementar el tamaño de la muestra objeto de análisis (Llonch, Eusebio y Gallo, 2002).

Como se ha indicado anteriormente, la selección de la muestra se realizó por conveniencia debido a la dificultad para contactar con jefes de equipos de venta.

### **3.1.- Perfil de la muestra**

Vamos a distinguir en este apartado dos puntos. En el primero expondremos las características que definen a las empresas para las que realizan su trabajo los 108 jefes de venta entrevistados. En el segundo se analizan las características de los propios jefes de venta entrevistados y sus equipos de venta.

#### **3.1.1.- Perfil de las empresas**

En el cuadro 5.8 se presentan las características de las 108 empresas. Hemos seleccionado como elementos de caracterización (1) el sector de actividad en el que actúan, (2) el tamaño de la organización de ventas y (3) la variación de las ventas de las empresas y de su sector de actividad durante los dos últimos años (Piercy, Cravens y Morgan, 1997).

Como puede observarse en el cuadro 5.8, la mayoría de las empresas actúan en el sector de los bienes de consumo (42,6%) y en el de bienes industriales (30,6%). El tamaño de la fuerza de ventas es mayor en las empresas del sector servicios, especialmente en los servicios de consumo (media de 243 vendedores); también en este sector se ha producido un mayor incremento medio de las ventas. Respecto a la variación de las ventas de las empresas los datos no muestran grandes diferencias.

CUADRO 5.8.- PERFIL DE LAS EMPRESAS

	Bienes (n = 79)		Servicios (n = 29)		Estadísticos
	Consumo	Industriales	Consumo	Industriales	
Porcentaje (%)	42,6	30,6	12,0	14,8	Moda = consumo
Número de vendedores	Media = 65 Máx. = 230 Mín. = 3	Media = 99 Máx. = 678 Mín. = 3	Media = 243 Máx. = 1500 Mín. = 2	Media = 136 Máx. = 358 Mín. = 7	Media = 106,49 Moda = 70 Desv. Típica = 173,308
Variación ventas sector (%)	Media = 8 Máx. = 50 Mín. = (-3)	Media = 7 Máx. = 20 Mín. = (-12)	Media = 23 Máx. = 200 Mín. = (-2)	Media = 6 Máx. = 12 Mín. = 1	Media = 6,63 Moda = 9 Desv. Típica = 6,004
Variación ventas empresa (%)	Media = 7 Máx. = 25 Mín. = (-20)	Media = 7 Máx. = 17 Mín. = (-3)	Media = 9 Máx. = 25 Mín. = (-4)	Media = 4 Máx. = 10 Mín. = (-4)	Media = 9,25 Moda = 7 Desv. Típica = 20,32

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2.- Perfil de los jefes de equipo y de los equipos de venta

En este apartado vamos a diferenciar entre los elementos que caracterizan a los jefes de venta entrevistados y las características de los equipos de venta liderados por aquellos.

Las características demográficas de los jefes de equipo encuestados se muestran en la tabla 5.9. En ella podemos observar que casi la mitad se encuentran entre los 33 y los 39 años, su experiencia en tareas comerciales es amplia pues más del 90 % superan los cinco años, pero sólo una cuarta parte lleva más de diez años en tareas directivas. La mayoría son hombres y su formación académica es de carácter universitario en más de la mitad de los casos.

CUADRO 5.9.- PERFIL DE LOS JEFES DE VENTA

	Porcentajes (%)	Estadísticos
<b>EDAD:</b>		
Menos de 25 años	1,9	Moda = Entre 33 y 39 años
Entre 26-32 años	20,4	
Entre 33-39 años	41,7	
Entre 40-45 años	19,4	
Más de 45 años	16,7	
<b>GÉNERO:</b>		
Hombre	76,9	Moda = Hombre
Mujer	23,1	
<b>EXPERIENCIA COMERCIAL:</b>		
Menos de 5 años	13,0	Moda = Entre 11 y 15 años
Entre 6-10 años	28,7	
Entre 11-15 años	35,2	
Entre 16-20 años	9,3	
Más de 20 años	13,9	
<b>EXPERIENCIA DIRECCIÓN:</b>		
Menos de 5 años	40,2	Moda = Menos de 5 años
Entre 6-10 años	36,4	
Entre 11-15 años	14,0	
Entre 16-20 años	2,9	
Más de 20 años	6,5	
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA:</b>		
Sin Estudios	0	Moda = Estudios secundarios
Estudios primarios	3,7	
Estudios secundarios	39,3	
Diplomatura universitaria	33,6	
Licenciatura universitaria	23,4	

Fuente: elaboración propia

Para definir el perfil de los equipos de venta (cuadro 5.10) hemos utilizado las variables (1) sistema de remuneración, (2) variación de la cifra de ventas y (3) tamaño del equipo. La información obtenida de estas variables ha sido recodificada a fin de facilitar su interpretación (Piercy, Cravens y Morgan, 1997).

El sistema de remuneración de los vendedores es fundamentalmente de carácter mixto, un 0,4 % no utiliza la remuneración variable y sólo un 2,8 % utilizan la remuneración exclusivamente fija. La variación de ventas se sitúa mayoritariamente entre el 6 y el 10 por ciento, y sólo un 3,9 % de los equipos



han sufrido una disminución en sus ventas. El número medio de vendedores que forman los diferentes equipos es aproximadamente de 9.

**CUADRO 5.10.- PERFIL DE LOS EQUIPOS DE VENTA**

	Porcentajes (%)	Estadísticos
REMUNERACIÓN FIJA	19,4	Media = 54,76
No usada	61,1	Mediana = 60
Menos del 75 %	16,7	Moda = 70
75 – 95 %	2,8	Desv. Típica = 24,14
Más del 95 %		Mínimo = 0
		Máximo = 100
REMUNERACIÓN VARIABLE	0,4	Media = 55,91
No usada	67,3	Mediana = 60
Menos del 75 %	12,9	Moda = 100
75 – 95 %	19,4	Desv. Típica = 31,02
Más del 95 %		Mínimo = 0
		Máximo = 100
VARIACIÓN DE LAS VENTAS (porcentajes)	18,8	Media = 9,22
Más del 10 %	43,7	Mediana = 7,0
6 – 10 %	33,6	Moda = 7,0
0 – 5 %	3,9	Desv. Típica = 20,18
Descenso		Mínimo = (-7)
		Máximo = (200)
NÚMERO DE VENDEDORES	18,7	Media = 9,29
0-5 vendedores	50,5	Mediana = 9,0
6-10 vendedores	22,4	Moda = 7,0
11- 15 vendedores	8,4	Desv. Típica = 5,02
Más de 15 vendedores		Mínimo = 2
		Máximo = 35

Fuente: elaboración propia

Nota: Estas variables han sido recodificadas.

#### **4.- METODOLOGÍA EMPLEADA**

En este apartado comentaremos las principales técnicas estadísticas que hemos utilizado para realizar el análisis de los datos obtenidos a partir del trabajo de campo realizado. Las técnicas están basadas en la Estadística Descriptiva y en la Inferencia Estadística, y hemos recurrido como herramienta de trabajo al SPSS 11.5 y al LISREL 8.30.

El procesamiento estadístico de los datos de la presente tesis supone la aplicación de diferentes métodos de análisis en función de la información que se desea obtener, pudiéndose destacar los siguientes aspectos:

1. Descripción y clasificación de los datos; tiene por objeto obtener unos parámetros que, sin establecer relaciones cuantitativas, nos permita describir los resultados de la encuesta y su posterior interpretación.
2. Validación de las escalas; esta fase tiene como objetivo principal aplicar las técnicas y la metodología estadística que nos permita obtener escalas de medición con las características psicométricas adecuadas. Los procedimientos seguidos son:
  - Correlaciones ítem-total y cargas factoriales como indicadores de la conveniencia de suprimir determinados ítems.
  - Coeficiente alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad de las escalas obtenidas.
  - Análisis factorial exploratorio para establecer las dimensiones o factores de las escalas de medición.
  - Análisis factorial confirmatorio a través del método de máxima verosimilitud, permitiendo validar las escalas usadas.

3. Contrastación de las hipótesis del modelo propuesto; el objetivo es comprobar el cumplimiento de las hipótesis planteadas y poder establecer una serie de conclusiones.
4. Análisis de las posibles relaciones entre el tipo de control y el rendimiento y la efectividad de los equipos de venta, que nos permitan de terminar:
  - Las diferencias entre equipos más y menos efectivos.
  - El efecto del tipo de remuneración de los vendedores.
  - Las diferencias debidas al género del jefe del equipo de ventas.

## **5.- MEDIDAS DE CALIDAD DE LAS ESCALAS UTILIZADAS: EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA**

En este apartado procedemos a evaluar la fiabilidad como la validez de las escalas utilizadas.

En una primera fase hemos calculado las correlaciones ítem-total de forma aislada para cada escala utilizada en el cuestionario. De acuerdo con Saxe y Weitz (1982) hemos eliminado aquellos ítems con un valor inferior a 0,35, para posteriormente, siguiendo a Anderson y Gerbing (1988), llevar a cabo el análisis factorial confirmatorio lo que nos ha permitido profundizar en el proceso de depuración de las escalas y evaluar su dimensionalidad. Seguidamente, tras depurar las escalas, hemos calculado la consistencia interna de cada una a través de los índices propuestos por Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988), la varianza extraída y la fiabilidad compuesta respectivamente. Por último, hemos comprobado la validez de constructo (convergente y discriminante) de las escalas. La validez convergente analiza mediante el valor estadístico t-student para cada ítem estudiado a través del

análisis factorial confirmatorio realizado, exigiéndose un valor de las cargas estándar superiores a 0,5 y significativas; para analizar la validez discriminante hemos analizado si las escalas representan conceptos sustancialmente diferentes, para lo cual calculamos las correlaciones entre cada par de escalas, luego se elevan dichas correlaciones al cuadrado y se comprueba si son inferiores al índice de varianza extraída (V.e.) de cada una de las escalas (Anderson y Gerbing, 1988).

Para la realización de lo análisis factoriales confirmatorios hemos recurrido a el paquete estadístico LISREL 8.30, empleando el método de máxima verosimilitud y utilizando como matriz de entrada la de varianzas-covarianzas, solicitando la solución estandarizada (Hair et al., 1999).

En el proceso de depuración de los ítems de las escalas, tras la primera estimación del análisis factorial confirmatorio, se han tenido en cuenta tanto la significatividad de los coeficientes estandarizados (valor de la t superior a 1,96) como el porcentaje de varianza que explican de la variable latente (se recomienda que sea superior a 0,5). El programa proporciona unos índices de modificación calculados para cada relación no estimada y cuyo valor corresponde aproximadamente a la reducción en la chi-cuadrado que se obtendría si el coeficiente fuese estimado (Hair et al., 1999). Asimismo, los residuos estandarizados representan las diferencias entre la matriz de covarianzas observada y la matriz estimada por el programa, por lo cual, la existencia de valores residuales superiores a +/- 2,58 indicará un error de predicción significativo para un par de indicadores.

Por otro lado, la calidad del ajuste mide la correspondencia entre la matriz de entrada observada con la que se predice mediante el modelo propuesto (matriz estimada). Puesto que la bondad del ajuste de los modelos

estimados a partir de las ecuaciones estructurales no es descrita por un sólo test estadístico, es necesario la combinación de varias medidas para determinar la fortaleza de la predicción de los modelos (Hair et al., 1999).

Los índices de evaluación del ajuste del modelo utilizados en la presente tesis se exponen brevemente a continuación. Tal como indican Hair et al. (1999), los indicadores habitualmente utilizados en la literatura se pueden dividir en dos grupos. Un primer grupo lo forman aquellas medidas que evalúan el ajuste absoluto, y que son: estadístico chi-cuadrado ( $\chi^2$ ), índice de bondad del ajuste (GFI), residuo cuadrático medio (RMSR), error de aproximación cuadrático medio (RMSEA). El segundo grupo está formado por los estadísticos que evalúan el ajuste incremental, es decir el ajuste comparativo respecto a un modelo base, y que son: índice de ajuste comparado (CFI), índice ajustado de bondad del ajuste (AGFI) y el índice de Tucker-Lewis o índice de ajuste no normado (NNFI). Siguiendo a Hair et al. (1999), se considera que existe un buen ajuste del modelo cuando el test de la chi-cuadrado es no significativo, los índices RMSR y RMSEA no superan el valor 0,08 y los índices GFI, CFI, AGFI y NNFI no son inferiores a valor 0,90. No obstante, el valor de alguno de estos indicadores se ve particularmente influido tanto por la bondad del ajuste como por el número de observaciones o el número de variables latentes (Anderson y Gerbing, 1988; Hair et al., 1999).

### **5.1.- Escala de control estratégico**

Comenzamos analizando la escala de control estratégico. Primero realizamos un análisis factorial exploratorio (KMO=0,874 y Sig. de Barlett=0,00) con el que obtuvimos dos factores cuyo valor propio es mayor que 1. El factor 1 hace referencia a los ítems relacionados con el control del

comportamiento (ítems 1 a 7 y 9 a 11), y explica el 53,2% de la varianza; mientras que el factor 2 se refiere al control de resultados (ítem 8, 12 y 13) y explica el 20,7% de la varianza.

Posteriormente realizamos un primer análisis factorial confirmatorio con la escala del control estratégico, especificado para dos variables latentes, cuyos resultados se muestran en la tabla 5.1, que son indicativos de que el modelo es mejorable (Chi-cuadrado significativa; RMSA superior a 0,08; GFI, CFI, AFI y NNFI inferiores a 0,9), a pesar de que todos los ítems cargan de forma significativa en su variable latente. Por ello, siguiendo los índices de modificación del modelo, así como el valor de los residuos estandarizados, procedimos a eliminar los ítem CE5, CE7, CE8, CE10, CE11, CE12 y CE13.

Realizado el nuevo proceso de estimación del modelo comprobamos que existe una importante mejora de la bondad del ajuste, haciendo que la chi-cuadrado sea significativa y que el resto de indicadores se encuentren dentro de los límites aceptados. La escala final queda compuesta por seis ítems, que se agrupan en una sola dimensión, y de los cuales el concepto explica un alto porcentaje de su varianza (valores de  $R^2$  superiores a 0,5 en todos los casos).

Para el análisis de la consistencia interna hemos calculado el índice de fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) y la varianza extraída (V.e.) de la escala, estos indicadores son de amplia aceptación en el contexto de las ecuaciones estructurales (Hair et al., 1999) e indican una consistencia interna aceptable con valores superiores a 0,7 y 0,5 respectivamente

TABLA 5.1.- CALIDAD DE MEDICIÓN DEL CONTROL ESTRATÉGICO

ESCALA INICIAL			ESCALA FINAL			
Ítem	$\lambda(t)$	R <sup>2</sup>	Ítem	$\lambda(t)$	R <sup>2</sup>	Fiabilidad
CE1	0,736 <sup>a</sup>	0,542	CE1	0,743 <sup>a</sup>	0,552	$\rho_c=0,914$ V.e.=0,641
CE2	0,776 (8,22)	0,603	CE2	0,819 (8,61)	0,671	
CE3	0,800 (8,50)	0,641	CE3	0,842 (8,87)	0,709	
CE4	0,825(8,76)	0,680	CE4	0,848 (8,94)	0,720	
CE5	0,742 (87,82)	0,551	CE6	0,767 (8,01)	0,588	
CE6	0,799(8,48)	0,638	CE9	0,802 (8,41)	0,643	
CE7	0,841 (8,97)	0,708	$\chi^2(9)=20,63$ p-value=0,01 GFI=0,940 AGFI=0,910 CFI=0,974 RMSEA=0,08 RMSR=0,031 NNFI=0,957			
CE8	0,480 <sup>a</sup>	0,231				
CE9	0,867 (9,28)	0,752				
CE10	0,786 (8,33)	0,617				
CE11	0,825 (8,79)	0,681				
CE12	0,990 (4,33)	0,980				
CE13	0,693 (4,89)	0,480				
$\chi^2(64)=339,18$ p-value=0,00 GFI=0,674 AGFI=0,537 CFI=0,779 RMSEA=0,200 RMSR=0,142 NNFI=0,731						

<sup>a</sup> Valor no calculado ya que la saturación de este ítem es igual a la unidad para fijar la escala de la variable latente  
Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de la consistencia interna hemos calculado el índice de fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) y la varianza extraída (V.e.) de la escala, estos indicadores son de amplia aceptación en el contexto de las ecuaciones estructurales (Hair et al., 1999) e indican una consistencia interna aceptable con valores superiores a 0,7 y 0,5 respectivamente. Tras depurar la escala del rendimiento de los vendedores obtenemos unos valores que superan los límites recomendados, en concreto, unos valores de fiabilidad compuesta de 0,914 y de varianza extraída de 0,641.

Adicionalmente, hemos comprobado la existencia de validez convergente en el factor que forma el control estratégico. En este sentido, la validez convergente hace referencia al grado en que dos o más intentos de medir el mismo concepto están de acuerdo entre sí. El método más sencillo y directo es el propuesto por Anderson y Gerbing (1988), el cual consiste en la estimación de los coeficientes estandarizados de cada indicador y observar su

significatividad. El cumplimiento de esta condición se constata directamente ante la existencia de ponderaciones de las variables elevadas y significativas (valor de la  $t$  superior a 1,96), lo que, como se aprecia en el cuadro 5.1 ocurre en todos los casos (el valor de la  $t$  más bajo es de 8,01), lo que nos permite comprobar la validez convergente entre los ítems del factor del control estratégico.

## **5.2.- Escala de profesionalidad**

Siguiendo el proceso establecido en el epígrafe anteriores, procedimos a analizar la escala de profesionalidad de los vendedores. En la etapa de cálculo de las correlaciones ítem-total de forma aislada la escala se detectaron tres ítems cuyo valor era inferior a 0,35 (CAR6, MOT 10 y MOT11), por lo que fueron eliminados siguiendo la propuesta de Saxe y Weitz (1982).

Seguidamente, realizamos un análisis factorial exploratorio con los ítems restantes ( $KMO=0,871$  y Sig. de Barlett= $0,000$ ) obteniendo cuatro factores que en conjunto explican más del 80% de la varianza. El factor 1, que explica el 27,7% de la varianza, hace referencia a la motivación intrínseca de los vendedores. El factor 2, que explica el 20,7% de la varianza, se relaciona con el comportamiento estratégico. El factor 3, explica el 18,1% de la varianza, se refiere a las actitudes y capacidades de los vendedores. Por último, el factor 4 se relaciona con el cumplimiento del trabajo, y explica el 15,7% de la varianza.

Realizamos un primer análisis factorial confirmatorio con la escala de la profesionalidad, especificado para cuatro variables latentes, cuyos resultados se muestran en la tabla 5.2, y son indicativos de que el modelo es mejorable (Chi-cuadrado significativa; RMSA superior a 0,08; GFI, CFI, AFI y NNFI



inferiores a 0,9), a pesar de que todos los ítems cargan de forma significativa en su variable latente. Por ello, siguiendo los índices de modificación del modelo, así como el valor de los residuos estandarizados, procedimos a eliminar los ítem CAR1, MOT1, MOT2, MOT7, MOT8.

Realizado el nuevo proceso de estimación del modelo comprobamos que existe una importante mejora de la bondad del ajuste, haciendo que la chi-cuadrado sea significativa y que el resto de indicadores se encuentren dentro de los límites aceptados. La escala final queda compuesta por seis ítems, que se agrupan en tres dimensiones, todos ellos significativos (valor de la t superior a 1,96) y de los cuales el concepto explica un alto porcentaje de su varianza (valores de R<sup>2</sup> superiores a 0,5 en todos los casos, excepto dos). La primera dimensión se refiere a la motivación intrínseca, la segunda al comportamiento estratégico y la tercera a la actitud de los vendedores.

**TABLA 5.2.- CALIDAD DE MEDICIÓN DE LA PROFESIONALIDAD**

ESCALA INICIAL			ESCALA FINAL			
Ítem	$\lambda(t)$	R <sup>2</sup>	Ítem	$\lambda(t)$	R <sup>2</sup>	Fiabilidad
CAR1	0,420 (4,52)	0,176	MOT3	0,825 *	0,681	$\rho_c=0,935$ V.e.=0,784
CAR2	0,925 <sup>a</sup>	0,856	MOT4	0,916 (12,21)	0,840	
CAR3	0,850 (12,58)	0,722	MOT5	0,913 (12,13)	0,833	
CAR4	0,802 (11,22)	0,643	MOT6	0,891 (11,67)	0,794	
CAR5	0,684 (8,54)	0,467	MOT9	0,406 (4,07)	0,165	$\rho_c=0,757$
MOT1	0,525 (5,89)	0,275	MOT12	0,810 *	0,656	V.e.=0,514
MOT2	0,709	0,503	CAR2	0,933 *	0,870	$\rho_c=0,892$ V.e.=0,677
MOT3	0,855 (8,63)	0,732	CAR3	0,846 (12,56)	0,716	
MOT4	0,917 (9,23)	0,842	CAR4	0,794 (11,10)	0,631	
MOT5	0,891 (8,98)	0,795	CAR5	0,678 (8,47)	0,460	
MOT6	0,876 (8,82)	0,767	$\chi^2(32)=97,80$ p-value=0,00 GFI= 0,927 AGFI=0,932 CFI=0,915 RMSEA=0,077 RMSR=0,075 NNFI=0,91			
MOT7	0,902 <sup>a</sup>	0,813				
MOT8	0,951 (12,27)	0,904				
MOT9	0,406 <sup>a</sup>	0,165				
MOT12	0,811 (4,08)	0,657				
$\chi^2(84)=408,34$ p-value=0,00 GFI=0,685 AGFI=0,550 CFI=0,762 RMSEA=0,178 RMSR=0,169 NNFI=0,702						

\* Valor no calculado ya que la saturación de este ítem es igual a la unidad para fijar la escala de la variable latente  
 Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.2 se recogen también los valores de los índices de fiabilidad de las diferentes escalas, como se puede observar en todos los casos superan los límites de 0,7 para la fiabilidad compuesta y de 0,5 para la varianza explicada, lo que pone de manifiesto la fiabilidad de cada una de las escalas.

Adicionalmente, hemos comprobado la existencia de validez convergente y discriminante en los factores que forma la profesionalidad de los vendedores. En este sentido, la validez convergente hace referencia al grado en que dos o más intentos de medir el mismo concepto están de acuerdo entre sí. El método más sencillo y directo es el propuesto por Anderson y Gerbing (1988), el cual consiste en la estimación de los coeficientes estandarizados de cada indicador y observar su significatividad. El cumplimiento de esta condición se constata directamente ante la existencia de ponderaciones de las variables elevadas y significativas (valor de la  $t$  superior a 1,96), lo que, como se aprecia en el cuadro 5.2 ocurre en todos los casos (el valor de la  $t$  más bajo es de 4,07), lo que nos permite comprobar la validez convergente entre los ítems de los factores de la profesionalidad.

Por su parte, la validez discriminante se relaciona con el hecho de que cada escala de medición representa una dimensión separada, y por ningún ítem contribuye significativamente a más de una dimensión. Para ello, calculamos las correlaciones entre cada par de escalas, luego se elevan dichas correlaciones al cuadrado y se comprueba si son inferiores al índice de varianza extraída (V.e.) de cada una de las escalas (Anderson y Gerbing, 1988). Dado que los valores correspondientes a las tres dimensiones, (1) motivación intrínseca, (2) comportamiento estratégico, y (3) actitud y capacidad de los vendedores, son:  $\phi_{12}=0,470$ ;  $\phi_{13}=380$ ;  $\phi_{23}=478$ ; se comprueba que son inferiores a su correspondiente varianza extraída (V.e.), lo que nos permite establecer la existencia de validez discriminante entre estos factores.

### **5.3.- Escala de comportamiento**

Siguiendo el proceso establecido en los epígrafes anteriores, procedimos a analizar la escala de comportamiento de los vendedores. En la etapa de cálculo de las correlaciones ítem-total de forma aislada la escala se detectó un ítem cuyo valor era inferior a 0,35 (COMP21), por lo que fue eliminado (Saxe y Weitz,1982).

Seguidamente, realizamos un análisis factorial exploratorio con los ítems restantes (KMO=0,888 y Sig. de Barlett=0,000) obteniendo cuatro factores que en conjunto explican el 75,6% de la varianza. El factor 1, que explica el 32,7% de la varianza, hace referencia a los aspectos relativos a la atención al cliente. El factor 2, que explica el 15,6% de la varianza, se relaciona con el seguimiento de la venta. El factor 3, explica el 13,9% de la varianza, se refiere a la planificación de las visitas de venta. Por último, el factor 4 se relaciona con el conocimiento de los bienes y su forma de venderlos, y explica el 13,4% de la varianza.

Realizamos un análisis factorial confirmatorio con la escala del comportamiento, especificado para cuatro variables latentes, cuyos resultados se muestran en la tabla 5.3, que son indicativos de que el modelo es mejorable (Chi-cuadrado significativa; RMSA superior a 0,08; GFI, CFI, AFI y NNFI inferiores a 0,9), a pesar de que todos los ítems cargan de forma significativa en su variable latente. Por ello, siguiendo los índices de modificación del modelo, así como el valor de los residuos estandarizados, procedimos a eliminar los ítems COMP1, COMP7, COMP19, COMP20, COMP21, COMP25 y COMP26.

Realizado el nuevo proceso de estimación del modelo comprobamos que existe una importante mejora de la bondad del ajuste, haciendo que la chi-cuadrado sea significativa y que el resto de indicadores se encuentren dentro de los límites aceptados. La escala final queda compuesta por 19 ítems, que se agrupan en cuatro dimensiones, todos ellos significativos (valor de la  $t$  superior a 1,96) y de los cuales el concepto explica un alto porcentaje de su varianza (valores de  $R^2$  superiores a 0,5 en la mayoría de los casos). La primera dimensión incluye los ítems relacionados con el comportamiento durante la venta, el segundo después de la venta, el tercero antes de la venta y el cuarto es una valoración global.

En la tabla 5.3 se recogen también los valores de los índices de fiabilidad de las diferentes escalas, como se puede observar en todos los casos superan los límites de 0,7 para la fiabilidad compuesta y de 0,5 para la varianza explicada, lo que pone de manifiesto la consistencia interna o fiabilidad de cada una de las escalas.

Como ya se ha explicado anteriormente, hemos comprobado la validez convergente y discriminante entre los factores del comportamiento. La validez convergente queda comprobada por la existencia de ponderaciones de la variable elevadas y significativas (valor de la  $t$  superior a 1,96), lo que, como se aprecia en el cuadro 5.3 ocurre en todos los casos (el valor más bajo de la  $t$  es 5,20).

Por su parte la validez discriminante se constata dado que los valores correspondientes a las correlaciones al cuadrado de las cuatro dimensiones del comportamiento, (1) durante la venta, (2) después de la venta, (3) antes de la venta y (5) global, son:  $\phi_{12}=0,583$ ;  $\phi_{13}=0,173$ ;  $\phi_{14}=0,149$ ;  $\phi_{23}=0,056$ ;

$\phi_{24}=0,082$  y  $\phi_{34}=0,406$ , en todos los casos inferiores a su varianza extraída (V.e.).

**TABLA 5.3.- CALIDAD DE MEDICIÓN DEL COMPORTAMIENTO**

ESCALA INICIAL			ESCALA FINAL			Fiabilidad
Ítem	$\lambda(t)$	R <sup>2</sup>	Ítem	$\lambda(t)$	R <sup>2</sup>	
COMP1	0,806 <sup>a</sup>	0,649	COMP3	0,783 <sup>a</sup>	0,613	e <sub>c</sub> =0,963 V.e.=0,744
COMP2	0,890 (9,97)	0,792	COMP4	0,805 (9,43)	0,648	
COMP3	0,774 <sup>a</sup>	0,599	COMP5	0,855 (10,23)	0,731	
COMP4	0,819 (9,48)	0,670	COMP6	0,803 (9,41)	0,645	
COMP5	0,871 (10,27)	0,758	COMP10	0,900 (10,99)	0,810	
COMP6	0,825 (9,58)	0,681	COMP11	0,921 (11,35)	0,848	
COMP7	0,725 (8,16)	0,526	COMP12	0,947 (11,81)	0,896	
COMP8	0,581 (8,12)	0,337	COMP17	0,835 (9,91)	0,697	
COMP9	0,536 (5,58)	0,288	COMP18	0,872 (10,51)	0,760	
COMP10	0,891 (10,59)	0,794	COMP22	0,918 <sup>a</sup>	0,842	e <sub>c</sub> =0,925 V.e.=0,804
COMP11	0,901 (10,76)	0,812	COMP23	0,909 (14,85)	0,827	
COMP12	0,930 (11,24)	0,866	COMP24	0,861 (13,17)	0,742	e <sub>c</sub> =0,860 V.e.=0,678
COMP13	0,637 (6,81)	0,406	COMP14	0,997 <sup>a</sup>	0,994	
COMP14	0,902 <sup>a</sup>	0,814	COMP15	0,771 (11,25)	0,594	e <sub>c</sub> =0,775 V.e.=0,569
COMP15	0,867 (12,45)	0,752	COMP16	0,669 (8,75)	0,447	
COMP16	0,791 (10,55)	0,625	COMP2	0,666 <sup>a</sup>	0,443	$\chi^2(146)=425,86$ p-value=0,00 GFI=0,96 AGFI=0,94 CFI=0,93 RMSEA=0,079 RMSR=0,076 NNFI=0,92
COMP17	0,847 (9,91)	0,718	COMP8	0,640 (5,93)	0,410	
COMP18	0,886 (10,51)	0,784	COMP9	0,553 (5,20)	0,306	
COMP19	0,714 (8,91)	0,510	COMP13	0,847 (7,47)	0,717	
COMP20	0,780 (8,92)	0,608				
COMP22	0,904 <sup>a</sup>	0,818				
COMP23	0,873 (13,65)	0,763				
COMP24	0,862 (13,23)	0,743				
COMP25	0,785 (10,90)	0,615				
COMP26	0,914 (15,26)	0,835				
$\chi^2(269)=603,69$ p-value=0,00 GFI=0,599 AGFI=0,516 CFI=0,748 RMSEA=0,148 RMSR=0,089 NNFI=0,718						

<sup>a</sup> Valor no calculado ya que la saturación de este ítem es igual a la unidad para fijar la escala de la variable latente.  
Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.- Escala de rendimiento

La realización del primer análisis factorial confirmatorio con la escala que mide el rendimiento de los vendedores, especificado para una variable latente, presenta unos resultados que, como puede observarse en la tabla 5.4, son indicativos de que el modelo puede mejorarse (chi-cuadrado significativa;

RMSA superior a 0,08; GFI, CFI, AFI y NNFI inferiores a 0,9). Por ello, siguiendo los índices de modificación del modelo, así como el valor de los residuos estandarizados, procedimos a eliminar los ítems RDO4 y RDO7.

Realizado un nuevo proceso de estimación del modelo comprobamos que existe una importante mejora de la bondad del ajuste, haciendo que la chi-cuadrado sea significativa y que el resto de indicadores se encuentren dentro de los límites aceptados. La escala final queda compuesta por cinco ítems, que se agrupan en una sola dimensión, todos ellos significativos (valor de la t superior a 1,96) y de los cuales el concepto explica un alto porcentaje de su varianza (valores de R<sup>2</sup> superiores a 0,5 en todos los casos excepto en RDO1).

**TABLA 5.4.- CALIDAD DE MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO**

ESCALA INICIAL			ESCALA FINAL			
Ítem	$\lambda(t)$	R <sup>2</sup>	Ítem	$\lambda(t)$	R <sup>2</sup>	Fiabilidad
RDO1	0,669 <sup>a</sup>	0,448	RDO1	0,655 <sup>a</sup>	0,429	$\rho_c=0,927$ V.e.=0,652
RDO2	0,773 (7,40)	0,628	RDO2	0,854 (7,54)	0,729	
RDO3	0,786 (7,34)	0,617	RDO3	0,859 (7,57)	0,738	
RDO4	0,771 (7,22)	0,594	RDO5	0,828 (7,36)	0,685	
RDO5	0,87 (8,01)	0,757	RDO6	0,863 (7,59)	0,744	
RDO6	0,900 (8,23)	0,811	$\chi^2(5)=7,81$ p-value=0,166 GFI=0,972 AGFI=0,916 CFI=0,992 RMSEA=0,072 RMSR=0,019 NNFI=0,984			
RDO7	0,792 (7,39)	0,627				
$\chi^2(14)=102,14$ p-value=0,00 GFI=0,787 AGFI=0,575 CFI=0,883 RMSEA=0,241 RMSR=0,061 NNFI=0,750						

<sup>a</sup> Valor no calculado ya que la saturación de este ítem es igual a la unidad para fijar la escala de la variable latente  
 Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de la consistencia interna o fiabilidad hemos calculado la fiabilidad compuesta ( $\rho_c$ ) y la varianza extraída (V.e.) de los ítems que componen la escala, estos indicadores son de amplia aceptación en el contexto de las ecuaciones estructurales (Hair et al., 1999) e indican una consistencia interna aceptable con valores superiores a 0,7 y 0,5 respectivamente.

Tras depurar la escala del rendimiento de los vendedores obtenemos unos valores que superan los límites recomendados, en concreto obtuvimos unos valores de fiabilidad compuesta de 0,927 y de varianza extraída de 0,652.

Como ya se ha explicado, hemos comprobado la validez convergente entre el factor del rendimiento. La validez convergente queda comprobada por la existencia de ponderaciones de la variable elevadas y significativas (valor de la t superior a 1,96), lo que, como se aprecia en el cuadro 5.4 ocurre en todos los casos (el valor más bajo de la t es 7,36).

### **5.5.- Escala de efectividad**

Por último, procedimos a analizar la escala de comportamiento de los vendedores. Primero, realizamos un análisis factorial exploratorio con los ítems originales (KMO=0,792 y Sig. de Barlett=0,000) obteniendo dos factores que en conjunto explican el 52,9% de la varianza. El factor 1, que explica el 27,4 % de la varianza, hace referencia a la efectividad del equipo de ventas. El factor 2, que explica el 25,5% de la varianza, se relaciona la satisfacción del supervisor respecto a las acciones de los vendedores.

Realizamos un análisis factorial confirmatorio con la escala del comportamiento, especificado para dos variables latentes, cuyos resultados se muestran en la tabla 5.5, que son indicativos de que el modelo es mejorable (Chi-cuadrado significativa; RMSA superior a 0,08; GFI, CFI, AFI y NNFI inferiores a 0,9), a pesar de que todos los ítems cargan de forma significativa en su variable latente. Por ello, siguiendo los índices de modificación del modelo, así como el valor de los residuos estandarizados, procedimos a eliminar los ítems EF1, EF3, EF7 y EF8.

Realizado el nuevo proceso de estimación del modelo comprobamos que existe una importante mejora de la bondad del ajuste, haciendo que la chi-cuadrado sea significativa y que el resto de indicadores se encuentren dentro de los límites aceptados. La escala final queda compuesta por 19 ítems, que se agrupan en dos dimensiones, todos ellos significativos (valor de la t superior a 1,96) y de los cuales el concepto explica un alto porcentaje de su varianza (valores de R<sup>2</sup> superiores a 0,5 en la mayoría de los casos). La primera dimensión se refiere a la efectividad financiera y la segunda a la satisfacción del jefe de equipo con sus vendedores.

**TABLA 5.5.- CALIDAD DE MEDICIÓN DE EFECTIVIDAD**

ESCALA INICIAL			ESCALA FINAL			
Ítem	$\lambda(t)$	R <sup>2</sup>	Ítem	$\lambda(t)$	R <sup>2</sup>	Fiabilidad
EF1	0,541 <sup>a</sup>	0,293	EF2	0,923 <sup>a</sup>	0,853	e <sub>c</sub> =0,876 V.e.=0,646
EF2	0,853 (5,89)	0,727	EF4	0,955 (0,064)	0,912	
EF3	0,525 (4,41)	0,276	EF5	0,680 (8,66)	0,463	
EF4	0,872 (5,95)	0,761	EF6	0,591 (7,03)	0,349	
EF5	0,770 (5,60)	0,593	SV1	0,791 <sup>a</sup>	0,626	e <sub>c</sub> =0,805 V.e.=0,511
EF6	0,656 (5,11)	0,430	SV2	0,810 (7,81)	0,656	
EF7	0,562 (4,62)	0,316	SV3	0,561 (5,50)	0,314	
EF8	0,537 (4,48)	0,289	SV4	0,649 (6,43)	0,422	
SV1	0,788 <sup>a</sup>	0,621	$\chi^2(19)=62,92$ p-value=0,00 GFI=0,873 AGFI=0,759 CFI=0,900 RMSEA=0,14 RMSR=0,079 NNFI=0,852			
SV2	0,812 (8,05)	0,659				
SV3	0,556 (5,51)	0,309				
SV4	0,654 (6,55)	0,428				
$\chi^2(53)=355,97$ p-value=0,00 GFI=0,645 AGFI=0,478 CFI=0,587 RMSEA=0,230 RMSR=0,120 NNFI=0,485						

<sup>a</sup> Valor no calculado ya que la saturación de este ítem es igual a la unidad para fijar la escala de la variable latente  
 Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla 5.5, alguno de los indicadores del ajuste incumplen los límites establecidos (RMSEA superior a 0,08 y AGFI inferior a 0,90). No obstante, los restantes indicadores se encuentran entre los límites recomendados, los coeficientes estandarizados ( $\lambda$ ) son altamente significativos y todos tienen en común con su variable latente un importante porcentaje de su varianza total (R<sup>2</sup>). Por otra parte, ni los índices de



modificación del programa, ni el valor de los residuos estandarizados, nos sugieren eliminar alguno de los ítems.

Siguiendo el esquema utilizado con las escalas anteriores, hemos comprobado la validez convergente y discriminante entre los factores de la efectividad. La validez convergente queda comprobada por la existencia de ponderaciones de la variable elevadas y significativas (valor de la  $t$  superior a 1,96), lo que, como se aprecia en el cuadro 5.5 ocurre en todos los casos (el valor más bajo de la  $t$  es 0,314).

Por su parte la validez discriminante se constata dado que los valores correspondientes a las correlaciones al cuadrado de las cuatro dimensiones de la efectividad, (1) efectividad financiera y (2) satisfacción del jefe de equipo con sus vendedores, son:  $\phi_{12}=0,369$ ; inferior a su varianza extraída (V.e.).

.....

En el presente capítulo se han presentado los objetivos y subobjetivos de la tesis y las hipótesis sobre las que sustentamos el modelo propuesto, así como el método de recogida de la información necesaria para realizar el análisis necesario. También se presentan brevemente las escalas originales en las que nos hemos basado para elaborar nuestro cuestionario.

Por otra parte, se ha mostrado perfil de los jefes de venta entrevistados, así como el de sus equipos de venta y el de las empresas para las que trabajan.

Por último, hemos evaluado las escalas utilizadas en nuestro cuestionario a fin de medir la calidad de las mismas y, posteriormente, proceder a su depuración.

# CAPÍTULO 6

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

### INTRODUCCIÓN

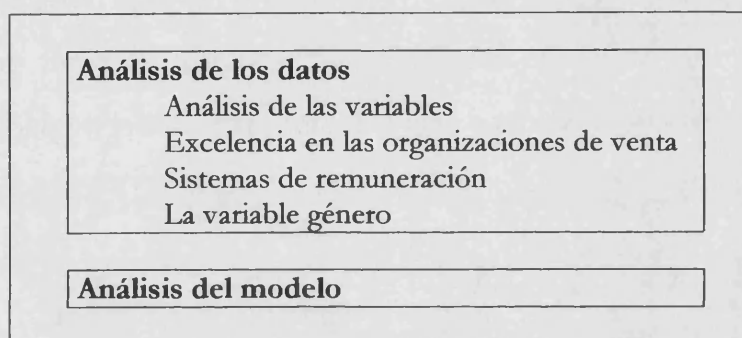
- 1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MODELO
  - 1.1 Control estratégico
  - 1.2 Profesionalidad de los vendedores
  - 1.3 Comportamiento de los vendedores
  - 1.4 Rendimiento de los vendedores
  - 1.5 Efectividad de la fuerza de ventas
- 2 CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS: OBJETIVO GENERAL
- 3 LA EXCELENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DE VENTA: SUBOBJETIVO UNO
  - 3.1 Sistemas de control y excelencia
  - 3.2 Profesionalidad y excelencia
  - 3.3 Comportamiento y excelencia
  - 3.4 Rendimiento y excelencia
  - 3.5 Perfil de las organizaciones excelentes
  - 3.6 Conclusiones sobre la excelencia en las organizaciones de venta
- 4 REMUNERACIÓN, RENDIMIENTO, EFECTIVIDAD Y CONTROL: SUBOBJETIVO DOS
  - 4.1 Remuneración, rendimiento y efectividad
  - 4.2 Remuneración y control
- 5 LA INFLUENCIA DE LA VARIABLE “GÉNERO”: SUBOBJETIVO TRES



## INTRODUCCIÓN

Tras la recogida de la información necesaria para elaborar la base de datos según la metodología explicada en el capítulo anterior, el presente capítulo presenta los resultados obtenidos en la investigación empírica. El proceso de análisis se muestra en el cuadro 6.1.

**CUADRO 6.1.- ESQUEMA DEL ANÁLISIS DE RESULTADOS**



En una primera parte se realiza un análisis descriptivo de los principales resultados de la investigación empírica llevada a cabo mediante la realización de encuestas personales a jefes de equipos de venta. A continuación se procede al contraste de las hipótesis planteadas en el modelo presentado en la tesis, y que ha sido explicado en el capítulo cuarto.

Seguidamente, se procede al análisis de los datos con el objetivo de determinar las posibles diferencias entre los equipos de venta “buenos” y “malos”, buscando determinar aquellas variables que permitan a los jefes de venta disponer de equipos excelentes.

Por último, se analizan los datos en función del sistema de remuneración utilizado, y en función del género del jefe del equipo. El objetivo de este último análisis es determinar la posible existencia de diferencias respecto a la efectividad de los equipos de venta en base a alguna de estas dos variables.

Pese a que en el análisis de las escalas algunos ítems han sido eliminados, los hemos mantenido en las siguientes tablas (se presentan en cursiva) con el objetivo de presentar una mayor información.

## **1.- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES DEL MODELO**

En este apartado vamos a proceder a analizar los principales resultados descriptivos obtenidos mediante la realización de una encuesta personal a jefes de equipo de venta con el objetivo de analizar la relación entre el tipo de control empleado con sus vendedores y su efecto sobre la efectividad de la organización de ventas.

Dado que la caracterización de la muestra se ha presentado en el capítulo anterior, en este nos centraremos en describir los principales resultados del análisis de los diferentes ítems que formaban parte del cuestionario. El análisis descriptivo se centra en el análisis de los valores medios de los diferentes ítems de las escalas originales utilizadas en la investigación. Se analiza también la normalidad univariante mediante los índices de asimetría y curtosis. En el programa estadístico SPSS el índice de apuntamiento o curtosis toma el valor cero en una distribución normal, considerándose que la distribución es apuntada cuando el valor es positivo, y la distribución será plana cuando el valor sea negativo. El índice de asimetría es positivo cuando los datos situados a la derecha de la media presentan una mayor dispersión que los situados a la izquierda, y viceversa (Miquel, Bigné, Lévy, Cuenca y Miquel, 2001).

En aras a facilitar la exposición de los resultados del análisis, se sigue un orden análogo al presentado en el capítulo anterior durante la explicación del cuestionario y las escalas de medición utilizadas en la elaboración del mismo:

1) sistema de control utilizado, 2) profesionalidad de los vendedores, 3) comportamiento en el trabajo, 4) rendimiento de los fuerza de ventas y 5) efectividad de la organización de ventas.

### 1.1.- Control estratégico

Dada la situación del jefe de equipo, que se encuentra entre la dirección de ventas de la empresa y los vendedores, sus tareas de control no se refieren sólo al control de los resultados, sino más bien le facilita la realización del control del comportamiento (Baldauf, Cravens y Piercy, 2001). En la tabla 6.1 se sintetizan los resultados obtenidos respecto a la realización de las tareas relacionadas con el control estratégico de los vendedores.

**TABLA 6.1.- CONTROL ESTRATÉGICO**

		Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis
CE1	Revisión regular de los informes de los vendedores	6,67	2,22	-0,47	-0,63
CE2	Atención a la duración de los viajes de los vendedores	5,40	2,75	0,03	-1,26
CE3	Vigilancia estrecha de los gastos de los vendedores	5,94	2,58	-0,38	-1,07
CE4	Participación activa en la formación en el puesto de trabajo de los vendedores	6,50	2,38	-0,67	-0,76
CE5	<i>Dedico tiempo regularmente al entrenamiento de los vendedores</i>	5,89	2,51	-0,23	-1,22
CE6	Discute la evaluación de resultados con los vendedores	6,68	2,40	-0,61	-0,89
CE7	<i>Ayuda a los vendedores a desarrollar su potencial</i>	6,28	2,49	-0,56	-0,90
CE8	<i>Evalúa los resultados de venta de cada vendedor</i>	7,30	2,30	-0,89	-0,30
CE9	Evalúa el desarrollo profesional del vendedor	5,86	2,83	-0,17	-1,40
CE10	<i>Aporta información de la evaluación al vendedor</i>	5,75	3,03	-0,26	-1,46
CE11	<i>Compensa al vendedor en función de la calidad de sus actividades</i>	5,91	2,92	-0,29	-1,44
CE12	<i>La valoración de los incentivos se basa en los resultados de ventas logrados por el vendedor</i>	6,87	2,53	-0,68	-0,47
CE13	<i>Recompensa a los vendedores en función de sus ventas</i>	7,12	2,50	-0,69	-0,43

Nota: Escala utilizada de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida - Siempre"

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla, los valores medios de los 13 ítems relacionados con el control son superiores a cinco, especialmente los relacionados con las ventas de los vendedores (CE8, CE13) que se sitúan por encima de siete puntos, y ello en una escala que oscila entre 1 y 10. Este

resultado parece lógico dado que una de las tareas de las tareas de los jefes de equipo es el control de sus vendedores

## 1.2.- Profesionalidad de los vendedores

La profesionalidad de los vendedores hace referencia a la posesión de determinadas características relacionadas con la actitud y la habilidad profesional, así como aspectos vinculados con la motivación (Anderson y Oliver, 1987; Cravens, Ingram, LaForge y Young, 1993). De los resultados obtenidos (tabla 6.2) cabe destacar el elevado nivel de respeto en el entorno de trabajo (MOT7 y MOT8), la aceptación de la autoridad del jefe de ventas por parte de los vendedores (CAR1 y CAR4) y la sensación de los vendedores de cumplir con su trabajo (MOT1). Todos estos ítems toman valores superiores a 7 en una escala que oscila entre 1 y 10. En la parte negativa, destacamos la sensación que tienen los jefes de equipo respecto a la aversión al riesgo y a los cambios de los vendedores (MOT5 y MOT6).

**TABLA 6.2.- PROFESIONALIDAD DE LOS VENDEDORES**

		Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis
CAR1	<i>Están dispuestos a aceptar la dirección del jefe de equipo</i>	7,59	1,63	-0,98	1,05
CAR2	Cooperan como parte del equipo	6,54	2,54	-0,62	-0,72
CAR3	Muestran lealtad a la empresa	6,72	2,50	-0,75	-0,40
CAR4	Aceptan la autoridad del Jefe de Ventas	7,81	2,09	-1,42	1,98
CAR5	Poseen expertas habilidades de venta	6,81	1,76	-0,36	-0,80
CAR6	<i>Poseen un conocimiento detallado del producto o servicio</i>	6,74	2,05	-0,60	-0,49
MOT1	<i>Siente que cumplen con su trabajo</i>	7,47	1,50	-1,04	1,17
MOT2	<i>Sienten un crecimiento y desarrollo personal en su trabajo</i>	6,60	1,81	-0,57	-0,48
MOT3	Siente que realizan un trabajo creativo	5,87	2,13	-0,16	-1,22
MOT4	Sienten que son innovadores	5,49	2,28	-0,22	-1,23
MOT5	Están dispuestos a asumir riesgos	4,65	2,51	0,07	-1,12
MOT6	Están estimulados por los cambios en su entorno de trabajo	4,91	2,59	-0,08	-1,23
MOT7	<i>Son respetados por sus superiores</i>	8,34	1,49	-1,85	4,43
MOT8	<i>Son respetados por sus compañeros</i>	8,18	1,37	-1,54	3,01
MOT9	Desarrollan las actividades de no-venta de forma efectiva	6,56	2,67	-0,40	-0,90
MOT10	<i>Desarrollan actividades de apoyo a la venta</i>	6,38	2,47	-0,64	-0,60
MOT11	<i>Se centran en satisfacer las necesidades de los clientes</i>	6,46	2,30	-0,66	-0,52
MOT12	Fidelizan a los clientes	6,25	2,32	-0,41	-0,96

Nota: Escala utilizada de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida - Siempre"

### 1.3.- Comportamiento de los vendedores

El comportamiento de los vendedores es un análisis de su actuación en el desarrollo de sus tareas profesionales y, por tanto, está formado por un amplio número de ítems cuyos resultados se resumen en la tabla 6.3. Así, y fruto del análisis psicométrico realizado en el capítulo anterior 26 aspectos del comportamiento fueron analizados.

**TABLA 6.3.- COMPORTAMIENTO**

		Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis
COMP1	<i>Conocimiento técnico del diseño y especificaciones del producto o servicio</i>	5,14	1,37	-0,58	-0,51
COMP2	Conocimiento de las aplicaciones y funciones del producto o servicio	5,21	1,34	-0,72	-0,28
COMP3	Están al día de la producción y tecnología usada por la empresa	4,39	1,61	-0,15	-1,21
COMP4	Experimentan con diferentes técnicas de venta	3,77	1,63	-0,10	-1,18
COMP5	Son flexibles en sus acercamientos de venta	4,16	1,53	-0,30	-0,50
COMP6	Adaptan la técnica de venta a cada cliente	4,17	1,47	0,01	-0,93
COMP7	<i>Varían la técnica de venta a cada situación</i>	4,23	1,43	-0,14	-0,61
COMP8	Discuten las estrategias de venta con otros compañeros	4,58	1,42	-0,42	-0,53
COMP9	Generan un importante volumen de ventas para el equipo	4,64	1,32	-0,56	-0,66
COMP10	Construyen fuertes relaciones de trabajo con otras personas de la empresa	3,86	1,84	0,04	-1,35
COMP11	Trabajan en estrecha colaboración con personal de no-venta	3,61	1,97	0,21	-1,37
COMP12	Se coordinan de forma adecuada con otros empleados para manejar los problemas de post-venta y servicio	3,61	1,87	-0,03	-1,32
COMP13	Planifican cada entrevista de ventas	4,53	1,39	-0,18	-0,80
COMP14	Planifican la estrategia de venta para cada cliente	4,55	1,37	-0,31	-0,81
COMP15	Planifican diariamente sus actividades	4,55	1,58	-0,12	-1,09
COMP16	Planifican la información de su territorio y clientes	4,51	1,66	-0,13	-0,56
COMP17	Escuchan atentamente para identificar y entender las preocupaciones reales de los clientes	4,12	1,46	-0,19	-1,03
COMP18	Convencen a los clientes de que han entendido sus problemas y necesidades especiales	4,12	1,54	-0,22	-0,99
COMP19	<i>Comunican de forma clara y concisa en las entrevistas de venta</i>	4,83	1,32	-0,54	-0,50
COMP20	<i>Utilizan los contactos establecidos para buscar nuevos clientes</i>	4,34	1,71	-0,24	-1,06
COMP21	<i>Siguen el uso de los productos</i>	3,62	1,81	0,05	-1,24
COMP22	Controlan la entrega de los pedidos	3,53	1,78	0,09	-1,20
COMP23	Gestionan las quejas de los clientes	3,85	1,90	-0,13	-1,21
COMP24	Realizan servicio postventa	3,44	1,79	0,25	-1,06
COMP25	<i>Colaboran en la solución de problemas</i>	3,93	1,68	-0,04	-0,92
COMP26	<i>Analizan el uso de los productos para identificar nuevos productos o servicios</i>	3,31	1,76	0,28	-1,05

Nota: Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

Fuente: Elaboración propia



Podemos destacar la alta valoración (valores superiores a 4 en una escala de 1 a 7) que los jefes de venta otorgan al conocimiento técnico que sus subordinados tienen de los productos y servicios que comercializan (COMP1, COMP2 y COMP3); la valoración en sentido contrario (valores inferiores a 4) la encontramos en los aspectos relacionados con el trabajo en equipo (COMP10, COMP11 y COMP12) y en las tareas posteriores a la venta (COMP 21, COMP22, COMP24 y COMP26) debido seguramente a la propia naturaleza del trabajo de ventas, caracterizada por el aislamiento entre los integrantes de los equipos de venta y a la competitividad entre ellos.

#### 1.4.- Rendimiento de los vendedores

En general, los jefes de equipo valoran muy positivamente el rendimiento de los vendedores. Como puede verse en la tabla 6.4 todos los valores se encuentran por encima de cuatro puntos en una escala de 1 a 7.

**TABLA 6.4.- RENDIMIENTO**

		Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis
RDO1	Aportan una elevada cuota de mercado a la empresa	4,50	1,25	-0,26	-0,78
RDO2	Realizan ventas de productos de alto margen de beneficio	4,39	1,28	-0,22	-0,52
RDO3	Generan un elevado nivel de ventas (en unidades monetarias)	4,43	1,52	-0,18	-0,90
RDO4	<i>Identifican y venden a los mejores clientes</i>	4,33	1,51	-0,24	-0,81
RDO5	Realizan operaciones rentables y de larga duración	4,30	1,41	-0,19	-0,81
RDO6	Superan sus objetivos durante todo el año	4,20	1,36	-0,31	-0,90
RDO7	<i>Rápidamente venden productos o servicios nuevos</i>	4,21	1,49	-0,23	-0,83

Nota: Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

Fuente: Elaboración propia

#### 1.5.- Efectividad de la fuerza de ventas

La valoración de la efectividad de la fuerza de ventas por parte de los jefes de equipo se ha dividido en dos partes: una valoración relativa a la

efectividad y el nivel de satisfacción del jefe de equipo con sus vendedores. Los resultados se presentan en la tabla 6.5

En la primera valoración, ítem EF1 a EF8, se compara la situación de los últimos 24 meses respecto a los objetivos marcados para el equipo de ventas y respecto al competidor más directo. En una escala de 1 a 5, todos los ítem se valoran por encima de tres, pero ninguno por encima de tres y medio, lo que parece indicar un nivel medio de efectividad de los equipos de venta evaluados.

Respecto a la segunda parte, el jefe de ventas indica su opinión y satisfacción respecto al trabajo realizado por sus vendedores, ítems SV1 a SV4. Tampoco parece que los jefes de venta estén muy satisfechos con sus vendedores, pues en una escala de 1 a 7 ningún ítem supera la puntuación de 5 puntos de media, salvo en el mantenimiento de la cartera de clientes (SV4), aunque por escaso margen.

**TABLA 6.5.- EFECTIVIDAD**

		Media	Desv. típ.	Asimetría	Curtosis
EF1	Volumen de ventas respecto al mayor competidor*	3,38	1,00	-0,42	-0,36
EF2	Volumen de ventas respecto a los objetivos del equipo*	3,39	1,11	-0,24	-0,72
EF3	Cuota de mercado respecto al mayor competidor*	3,37	1,01	-0,41	-0,43
EF4	Cuota de mercado respecto al objetivo del equipo*	3,27	1,13	-0,11	-0,93
EF5	Rentabilidad respecto al mayor competidor*	3,11	1,07	-0,18	-0,59
EF6	Rentabilidad respecto al objetivo del equipo*	3,10	1,06	-0,25	-0,71
EF7	Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor*	3,32	0,99	-0,45	-0,25
EF8	Satisfacción de los clientes en comparación al objetivo del equipo*	3,33	0,94	-0,17	-0,52
SV1	Promedio anual de ventas por vendedor**	4,64	1,24	-0,91	0,41
SV2	Obtención de nuevos clientes**	4,19	1,69	-0,40	-0,88
SV3	Nivel aceptable de renovación de vendedores**	4,56	1,38	-0,38	-0,34
SV4	Mantenimiento de los clientes actuales**	5,05	1,21	-0,60	0,44

\* Nota: Escala utilizada de 1 "Mucho peor" a 5 "Mucho mejor"

\*\* Nota: Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

Fuente: Elaboración propia

## **2.- CONTRASTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS: OBJETIVO GENERAL**

El objetivo de este apartado es comprobar el cumplimiento de las hipótesis planteadas en los capítulos anteriores, y posteriormente, establecer una serie de conclusiones.

El tamaño reducido de la muestra, así como la naturaleza de las diferentes hipótesis, han condicionado el uso de las diferentes técnicas de análisis estadístico. De esta forma, y según la metodología empleada por diferentes autores para contrastar hipótesis planteadas en términos similares, recurrimos al cálculo de diferencias de medias, así como a la modelización lineal general.

El primer paso fue calcular los valores medios de las diferentes dimensiones obtenidas en el capítulo anterior al realizar el análisis de las diferentes escalas originalmente utilizadas, y que serán los valores utilizados en los diferentes análisis. Posteriormente procedimos a realizar los diferentes análisis de regresión lineal que nos permitan confirmar o rechazar las diferentes hipótesis del modelo planteado.

Siguiendo a Hair et al. (1999), el análisis de regresión es una de las técnicas de análisis multivariable de mayor uso y versatilidad, aplicable en muchos aspectos relacionados con la toma de decisiones en el ámbito del marketing. El objetivo de este análisis es usar las variables independientes, cuyos valores son conocidos, para predecir el de la variable dependiente. Entre los diferentes métodos de estimación del modelo hemos escogido el método “paso a paso”, el cual permite analizar la contribución, al modelo de regresión, de cada variable independiente por separado. De forma resumida, el

funcionamiento de este método es el siguiente: (1) realiza la regresión más simple, es la constante con la variable más correlacionada con la variable independiente; (2) analiza los coeficientes de correlación parcial para detectar la variable independiente con mayor proporción del error que se comete con la recta de regresión anterior; (3) se calcula una nueva ecuación de regresión con las dos variables independientes seleccionadas y se analiza el valor de la F parcial de la primera variable para ver si su contribución continua siendo significativa al incluir una nueva variable, si no lo hace se elimina y en caso contrario se mantiene, y (4) el proceso continúa con el análisis de todas las variables independientes para determinar cuál debe introducirse y volver a examinar las ya incluidas, y así hasta que ninguna variable cumple el criterio de entrada.

Para la validación del modelo estimado (Hair et al., 1999; Mínguez y Fuentes, 2004), a fin de aceptar o no las hipótesis, llevado a cabo diferentes análisis. Para comprobar la validación externa hemos utilizado dos análisis: (1) contraste “t”, se acepta la relación si  $p\text{-valor} > 0,05$ ; y (2) contraste F, las variables independientes influyen de forma conjunta y significativa sobre la variable dependiente si  $p\text{-valor} > 0,05$ . Por su parte, para la validación interna hemos llevado a cabo tres análisis: (1) contraste K-S, se acepta la normalidad de los residuos si  $p\text{-valor} > 0,05$ ; (2) el valor estadístico de Durbin Watson para todos los modelos estimados, y en todos ellos el valor se encuentra entre 1 y 3, lo cual indica la ausencia de dependencia entre los residuos; y (3) en todos los casos se cumple la condición de ausencia de multicolinealidad (valor FIV inferior a 1,5) entre las variables independientes.

La primera hipótesis, y sus consiguientes subhipótesis, hacen referencia a la relación entre el control del comportamiento y ciertas características que definen la profesionalidad de los vendedores. Para contrastar dicha hipótesis,

se efectuó un análisis de regresión lineal entre el control del comportamiento implantado por los jefes de venta de los equipos y las características de la profesionalidad de los vendedores que forman los mismos, según la metodología empleada por diferentes autores como Narver y Slater (1990), entre otros. Los principales resultados se muestran en el cuadro 6.2.

**CUADRO 6.2.- RELACIÓN CONTROL – PROFESIONALIDAD (H1)**

Variable (H1)	B	$\beta$	t
MCE	0,643	0,768	12,422**
Constante	2,233		6,604**
<p>y = Profesionalidad; x = Control del comportamiento  <math>R^2 = 0,591</math>  <math>F = 154,306^{**}</math> (p-valor &lt; 0,001)  <math>DW = 1,697</math> (no autocorrelación de los errores)                      Distribución de los errores normal (p-valor KS = 0,566 )</p>			
Variable (H1a)	B	$\beta$	t
MCE	0,795	0,765	12,278
Constante	0,317		0,750
<p>y = Actitud positiva; x = Control del comportamiento  <math>R^2 = 0,585</math>  <math>F = 150,738^{**}</math> (p-valor &lt; 0,001)  <math>DW = 1,874</math> (no autocorrelación de los errores)                      Distribución de los errores normal (p-valor KS = 0,768)</p>			
Variable (H1b)	B	$\beta$	t
MCE	0,593	0,600	7,765
Constante	2,745		5,503
<p>y = Motivación; x = Control del comportamiento  <math>R^2 = 0,360</math>  <math>F = 60,300^{**}</math> (p-valor &lt; 0,001)  <math>DW = 1,676</math> (no autocorrelación de los errores)                      Distribución de los errores normal (p-valor KS = 0,934 )</p>			
Variable (H1c)	B	$\beta$	t
MCE	0,540	0,587	7,499
Constante	3,636		7,727
<p>y = Comportamiento estratégico; x = Control del comportamiento  <math>R^2 = 0,345</math>  <math>F = 56,236^{**}</math> (p-valor &lt; 0,001)  <math>DW = 1,274</math> (no autocorrelación de los errores)                      Distribución de los errores normal (p-valor KS = 0,579 )</p>			

\* Significatividad < 0,05

\*\* Significatividad < 0,01

Fuente: Elaboración propia

El análisis de regresión efectuado para dicha dimensión muestra que la variable control estratégico posee un impacto significativo y positivo sobre la

profesionalidad de los vendedores, llegando a explicar el 59% de la variabilidad de la misma.

Como se desprende de la primera parte del cuadro 6.2, Variable (H1), parece existir una relación positiva entre el control del comportamiento de los vendedores y las características que definen su profesionalidad puesto que se cumplen todos los criterios mencionados anteriormente. Por tanto podemos afirmar que se verifica la hipótesis 1.

No obstante, el modelo presenta tres subhipótesis relacionadas con las diferentes dimensiones que definen la profesionalidad de los vendedores. Siguiendo el procedimiento anterior procedimos a su verificación de modo individualizado, los resultados mostrados en el cuadro 6.2, también nos permiten aceptar las tres subhipótesis (H1a, H1b y H1c). Por tanto a mayor control del comportamiento, mayor actitud, mayor motivación y mayor comportamiento estratégico de los vendedores. Es decir, los vendedores que son controlados en base a su comportamiento se sienten más integrados en la empresa, el desarrollo de sus tareas les estimula y buscan la satisfacción suya tanto como la de sus clientes y de la empresa.

La segunda hipótesis, y las subhipótesis que de ella se desprenden, hacen referencia a la relación entre la profesionalidad de los vendedores y el rendimiento comportamental de los mismos. Para su contrastación, y siguiendo el procedimiento explicado anteriormente, obtuvimos la regresión lineal entre las dimensiones de las características que definen la profesionalidad de los vendedores y su rendimiento comportamental. La variable dependiente del presente modelo, el comportamiento, ha sido definida como la media de las diferentes dimensiones que definen el comportamiento de los vendedores en el desarrollo de su trabajo antes,

durante o después de realizada la venta. Los resultados se muestran en el cuadro 6.3.

**CUADRO 6.3.- RELACIÓN PROFESIONALIDAD – COMPORTAMIENTO (H2)**

Variable	B	$\beta$	t
MCAR1	0,283	0,558	8,839**
MCAR3	0,150	0,261	3,746**
MCAR2	0,094	0,175	2,347**
Constante	1,098		5,088*

y = Rendimiento del comportamiento; x<sub>1</sub> = Actitud; x<sub>2</sub> = Motivación; x<sub>3</sub> = Comportamiento estratégico  
R<sup>2</sup> = 0,733  
F = 96,070\*\* (p-valor < 0,001)  
DW = 1,753 (no autocorrelación de errores)  
Distribución de los errores normal (p-valor KS = 0,708)

\* Significatividad < 0,05  
\*\* Significatividad < 0,01  
Fuente: Elaboración propia

El análisis de regresión efectuado para dichas dimensiones muestra que la variable profesionalidad posee un impacto significativo y positivo sobre el rendimiento del comportamiento de los vendedores, llegando a explicar el 73% de la variabilidad de dicho rendimiento.

Como se desprende del análisis de los datos del cuadro 6.3, existe una relación positiva entre las diferentes dimensiones de la profesionalidad de los vendedores (actitud, motivación y comportamiento) y rendimiento del comportamiento de los mismos, lo cual nos permite verificar la hipótesis 2, y las subhipótesis H2a, H2b y H2c. Así, cuando un vendedor muestra una actitud positiva, está motivado y su comportamiento se adapta a la estrategia de su empresa, desarrollan todas sus actividades de la formas más adecuada para el correcto cumplimiento de sus responsabilidades y objetivos.

La tercera hipótesis relaciona el control del comportamiento ejercido por los jefes de equipo con el rendimiento del comportamiento de los vendedores, rendimiento comportamental. Para su contrastación, y siguiendo

el procedimiento explicado anteriormente, obtuvimos la regresión lineal entre las dimensiones del control estratégico y el comportamiento antes, durante y después de la venta. Al igual que en el modelo anterior, la variable dependiente del presente modelo, el comportamiento, ha sido definida como la media de las diferentes dimensiones que definen el comportamiento de los vendedores en el desarrollo de su trabajo antes, durante o después de realizada la venta. Los principales resultados se muestran en el cuadro 6.4.

**CUADRO 6.4.- RELACIÓN CONTROL – COMPORTAMIENTO (H3)**

Variable	B	$\beta$	t
MCE	0,415	0,787	13,207**
Constante	1,659		8,078**

y = Rendimiento del comportamiento; x = Control del comportamiento  
R<sup>2</sup> = 0,620  
F = 174,428\*\* (p-valor < 0,001)  
DW = 1,546 (no autocorrelación de errores)  
Distribución de los errores normal (p-valor KS = 0,666)

\* Significatividad < 0,05

\*\* Significatividad < 0,01

Fuente: Elaboración propia

El análisis de regresión efectuado para dicha dimensión muestra que la variable control estratégico posee un impacto significativo y positivo sobre el rendimiento del comportamiento de los vendedores, llegando a explicar el 62% de la variabilidad de dicho rendimiento.

Como se aprecia en el cuadro 6.4, parece existir una relación positiva entre el control estratégico implantado por los jefes de equipo y la valoración que estos hacen del rendimiento del comportamiento desarrollado por sus vendedores, lo que confirma la hipótesis 3.

Para la validación de la hipótesis 4 analizamos la relación entre las dimensiones del comportamiento de los vendedores antes, durante y después de la venta con el rendimiento de los vendedores. Para su contrastación, y siguiendo el procedimiento explicado anteriormente, obtuvimos la regresión



lineal entre las dimensiones del comportamiento y las variables de rendimiento. Los principales resultados se observan en el cuadro 6.5.

**CUADRO 6.5.- RELACIÓN COMPORTAMIENTO – RENDIMIENTO (H4)**

Variable	B	$\beta$	t
<b>MCOMP4</b>	0,664	0,626	9,654**
<b>MCOMP2</b>	0,204	0,299	4,613**
<b>Constante</b>	0,477		1,482

**y = Resultados de venta; x = Rendimiento del comportamiento**  
 $R^2 = 0,600$   
 $F = 79,506^{**}$  (p-valor < 0,001)  
 DW = 2,081 (no autocorrelación de errores)  
 Distribución de los errores normal (p-valor KS = 0,484)

\* Significatividad < 0,05  
 \*\* Significatividad < 0,01  
 Fuente: Elaboración propia

El análisis de regresión efectuado para dicha dimensión muestra que la variable comportamiento posee un impacto significativo y positivo, aunque sólo parcialmente, sobre el rendimiento de los vendedores, llegando a explicar el 60% de la variabilidad de dicho rendimiento.

Como puede observarse en el cuadro 6.5, tras la realización del análisis de regresión, sólo dos de las cuatro dimensiones del comportamiento están relacionadas con el rendimiento de los vendedores. En concreto, las dimensiones relacionadas con el rendimiento son la dimensión “comportamiento global” (MCOMP4) y el comportamiento “después de la venta” (MCOMP2); no estando relacionadas las dimensiones del comportamiento “durante la venta” (MCOMP1) y “antes de la venta” (MCOMP3). Este, posiblemente, sorprendente resultado muestra la importancia que debe tener para las organizaciones de venta el enfoque de fidelización de los clientes. Dados los resultados del análisis, sólo podemos aceptar parcialmente la hipótesis 4.

La hipótesis 5 hace referencia a la relación entre el control del comportamiento al que están sometidos los vendedores y el rendimiento de los mismos. Para su contrastación, y siguiendo el procedimiento explicado anteriormente, obtuvimos la regresión lineal entre las dimensiones del control estratégico y el rendimiento de los vendedores. Los principales resultados se muestran en el cuadro 6.6.

**CUADRO 6.6.- RELACIÓN CONTROL - RENDIMIENTO (H5)**

Variable	B	$\beta$	t
MCE	0,316	0,578	7,335**
Constante	2,412		8,560**

y = Resultados de venta; x = Control del comportamiento  
R<sup>2</sup> = 0,335  
F = 53,806\*\* (p-valor < 0,001)  
DW = 1,733 (no autocorrelación de errores)  
Distribución de los errores normal (p-valor KS = 0,546 )

\* Significatividad < 0,05

\*\* Significatividad < 0,01

Fuente: Elaboración propia

El análisis de regresión efectuado para dicha dimensión muestra que la variable control estratégico posee un impacto significativo y positivo sobre el rendimiento de los vendedores, aunque sólo permite explicar el 33% de la variabilidad de dicho rendimiento.

Como se aprecia en el cuadro 6.6, parece existir una relación positiva entre el control estratégico implantado por los jefes de equipo y el rendimiento obtenido por los vendedores en el desarrollo de su actividad profesional, lo que confirma la hipótesis 5. Así, parece importante llevar a cabo un control y ello como vía para mejorar el rendimiento del vendedor.

La hipótesis 6 establece la relación entre el rendimiento de los vendedores y la efectividad de la organización de ventas para la que trabajan. Para su contrastación, y siguiendo el procedimiento explicado anteriormente, obtuvimos la regresión lineal entre las dimensiones del rendimiento de los

vendedores y la efectividad de las organizaciones de venta. La variable dependiente del presente modelo, la efectividad, ha sido definido como la media de las dimensiones que definen la efectividad de la organización de ventas (efectividad financiera y satisfacción del jefe de ventas con sus vendedores). Los principales resultados se muestran en el cuadro 6.7.

**CUADRO 6.7.- RELACIÓN RENDIMIENTO - EFECTIVIDAD (H6)**

Variable	B	$\beta$	t
MRDO	0,550	0,72	10,800**
Constante	1,514		6,585**

y = Efectividad; x = Resultados de venta  
R<sup>2</sup> = 0,522  
F = 116,643\*\* (p-valor < 0,001)  
DW = 1,639 (no autocorrelación de errores)  
Distribución de los errores normal (p-valor KS = 0,496)

\* Significatividad < 0,05  
\*\* Significatividad < 0,01  
Fuente: Elaboración propia

El análisis de regresión efectuado para dicha dimensión muestra que la variable rendimiento posee un impacto significativo y positivo sobre la efectividad de las organizaciones, y permite explicar el 52% de la variabilidad de dicha efectividad.

Como puede observarse en el cuadro 6.7, parece existir una relación positiva entre el rendimiento de los vendedores y la efectividad de las organizaciones de venta, lo que confirma la hipótesis 6. En este sentido, aunque la efectividad depende de factores fuera del control de los vendedores, parece lógico que los resultados de venta de los vendedores que forman la organización de ventas influyan positivamente en la misma.

Por último, la hipótesis 7 relaciona el sistema de control del comportamiento implantado por los jefes de equipo de venta y la efectividad de la organización de ventas. Para su contrastación, y siguiendo el procedimiento explicado anteriormente, obtuvimos la regresión lineal entre las

dimensiones del control estratégico y la efectividad de las organizaciones de venta. De igual modo que en el modelo anterior, la variable dependiente del presente modelo, la efectividad, ha sido definido como la media de las dimensiones que definen la efectividad de la organización de ventas (efectividad financiera y satisfacción del jefe de ventas con sus vendedores) Los principales resultados se muestran en el cuadro 6.8.

**CUADRO 6.8.- RELACIÓN CONTROL - EFECTIVIDAD (H7)**

Variable	B	$\beta$	t
MCE	0,309	0,742	11,436**
Constante	2,007		11,383**

y = Efectividad; x = Control del comportamiento  
R<sup>2</sup> = 0,550  
F = 130,781\*\* (p-valor < 0,001)  
DW = 1,708 (no autocorrelación de errores)  
Distribución de los errores normal (p-valor KS = 0,531 )

\* Significatividad < 0,05

\*\* Significatividad < 0,01

Fuente: Elaboración propia

El análisis de regresión efectuado para dicha dimensión muestra que la variable control estratégico posee un impacto significativo y positivo sobre la efectividad de las organizaciones, y permite explicar el 55% de la variabilidad de dicha efectividad.

Como puede observarse en el cuadro 6.8, parece existir una relación positiva entre el control estratégico y la efectividad de las organizaciones de venta, lo que confirma la hipótesis 7.

Tras haber analizado el modelo propuesto y comprobado el cumplimiento de, prácticamente, todas las hipótesis, a continuación nos proponemos realizar un análisis para alcanzar los tres subobjetivos propuestos.

### **3.- LA EXCELENCIA EN LAS ORGANIZACIONES DE VENTA: SUBOBJETIVO UNO**

En este apartado pretendemos analizar nuestro primer subobjetivo, la existencia de diferencias entre organizaciones de venta en relación a la efectividad de las mismas. Para ello analizaremos las actividades que afectan al rendimiento de la fuerza de ventas con el objetivo de diferenciar entre equipos más efectivos y menos efectivos y determinar las variables clave para mejorar el desempeño de los equipos de venta.

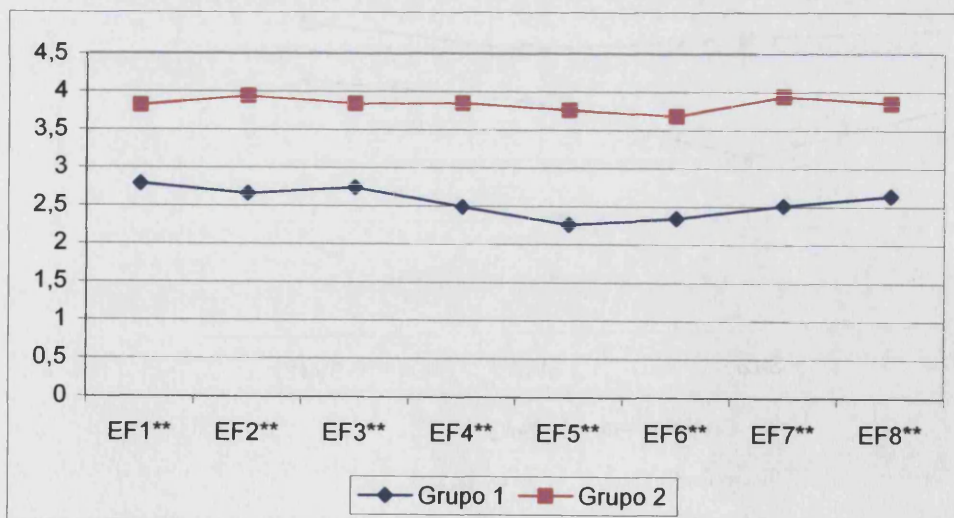
Para realizar este análisis procedimos primero a identificar diferentes segmentos de equipos de venta en función de la valoración de su efectividad, en opinión de sus jefes de equipo, para lo cual realizamos un análisis cluster o de grupos (Bigné, 1990). Siguiendo a Cravens, Grant, Ingram, LaForge y Young (1992), Barker (1997), y a Piercy, Cravens y Morgan (1997), las variables a incluir en el análisis comparan la efectividad del equipo de ventas con sus objetivos y con su competidor más directo, en relación a: volumen de ventas, cuota de mercado, rentabilidad y satisfacción de los clientes. El uso de estas medidas relativas de efectividad permite eliminar dos importantes inconvenientes como son la reticencia de los jefes de equipo a aportar información de carácter confidencial sobre ventas y beneficios y, en segundo lugar, facilita la comparación entre diferentes sectores de actividad y situaciones de competitividad (Piercy, Cravens y Morgan, 1997).

El objetivo de este análisis cluster es obtener un conjunto de grupos de equipos de venta caracterizados por su nivel de efectividad, estos grupos deberán maximizar su homogeneidad interna (intragrupo) y, al mismo tiempo, ser diferentes al resto de grupos, es decir, maximizar su heterogeneidad con el resto de grupos. El método utilizado ha sido el método de Ward, dentro de

los denominados de varianza, y agrupa los individuos de forma jerárquica de modo que minimiza la variación intra-grupal de la estructura formada (Mínguez y Fuentes, 2004).

Para elegir el número de grupos adecuado al estudio planteado, seguimos la propuesta de Barker (1997), consistente en separar los equipos de venta en dos grupos y proceder a analizar si existen diferencias significativas entre ellos. La medición de la efectividad, tal como se ha comentado en el capítulo anterior, se realizó mediante una escala de 5 puntos, desde 1 “Mucho peor” hasta 5 “Mucho mejor”. Los resultados de los dos grupos, obtenidos de la valoración que los jefes de venta realizan de sus equipos se muestran en el gráfico 6.1. El grupo 1 está formado por 47 jefes de equipo y el grupo 2 por 62. En el anexo 2 se presentan los resultados del análisis estadístico llevado a cabo, mientras que los gráficos del presente apartado muestran los resultados de la prueba t-test.

**GRÁFICO 6.1.- EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS**



Escala utilizada de 1 “Mucho peor” a 5 “Mucho mejor”. Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62

\*\* p < 0,01

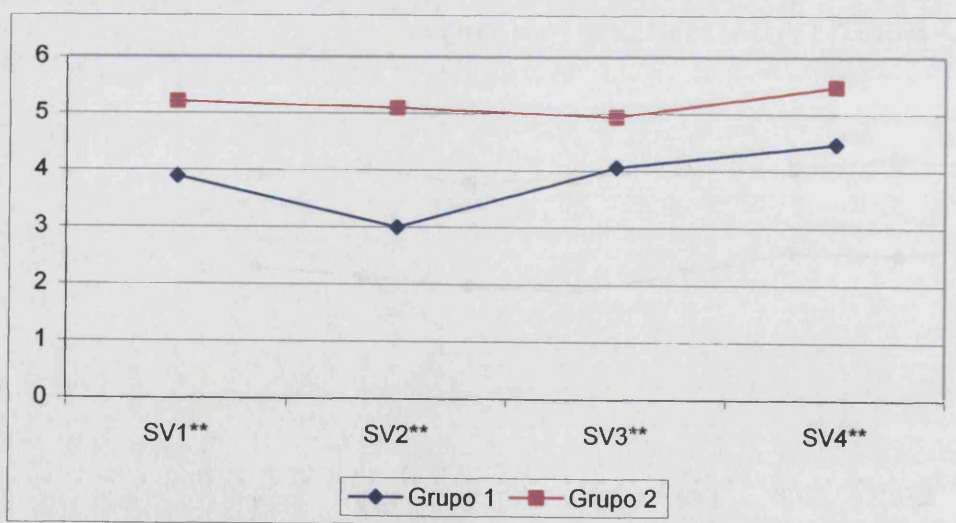
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 6.1, las diferencias entre ambos grupos son todas significativas, y las diferencias son importantes. Además, el

grupo 2 obtiene en los ocho ítems resultados muy superiores al grupo 1. Debemos matizar que el objetivo de este análisis es determinar las diferencias entre ambos grupos, no el de calificar los resultados como buenos o malos, por tanto el propósito será analizar la existencia de diferencias y determinar los motivos de las mismas para poder indicar unas líneas de actuación que faciliten el logro de una mayor efectividad de los equipos de venta. Con este fin, hemos realizado diferentes análisis de la prueba t-test, considerando como variables dependientes los ítem de cada uno de los bloques que forman el cuestionario.

Baldauf, Cravens y Piercy (2001-a) y Baldauf, Cravens y Grant (2002) miden también la efectividad del equipo de ventas en base a la opinión del jefe del equipo. Los datos que se muestran en el gráfico 6.2 muestran, de nuevo, las diferencias entre ambos grupos.

**GRÁFICO 6.2.- SATISFACCIÓN DEL JEFE DE EQUIPO**



Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional". Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62

\*\* p < 0,01

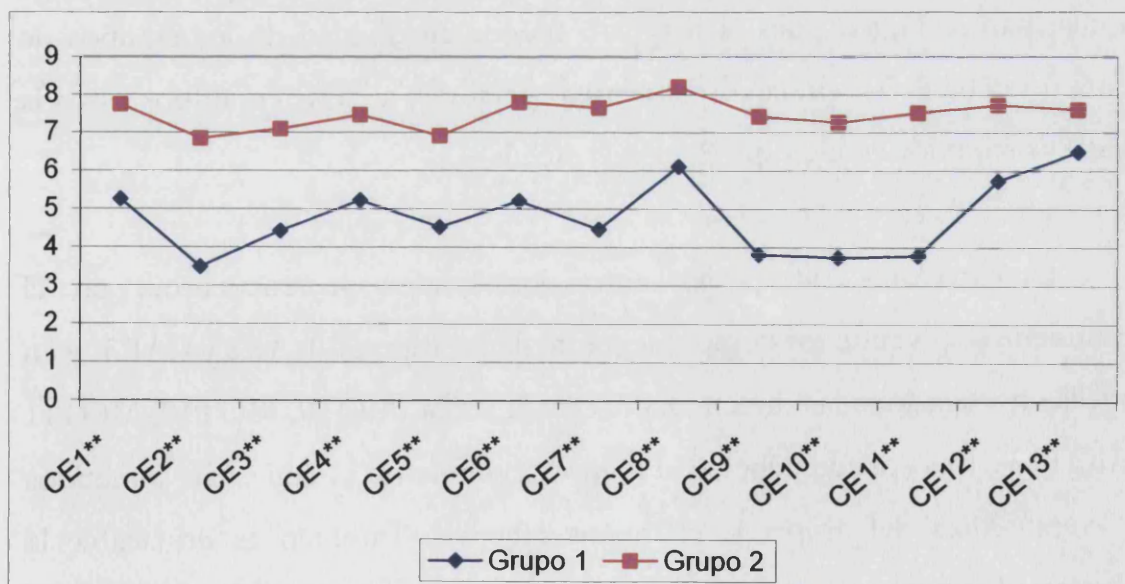
Fuente: Elaboración propia

### 3.1.- Sistemas de control y excelencia

Los resultados, en términos de promedio, del análisis del sistema de control utilizado por cada uno de los dos grupos aparece en la gráfico 6.3. Como puede observarse todas las diferencias son significativas.

El grupo 1, los menos efectivos, no realizan un control exhaustivo obre sus vendedores, la mayoría de ítems no superan el 5, salvo los relacionados con las cifras de venta (CE8 y CE13), por lo que podemos suponer que el sistema de control se centra en los resultados de los vendedores. El grupo 2, los más efectivos, realizan de forma habitual un control directo sobre los vendedores, todos los ítems superan el 7, o están muy cerca de dicho valor; es decir, realizan un control tanto de los resultados como del comportamiento de forma habitual.

CUARO 6.3.- CONTROL Y EXCELENCIA



Escala utilizada de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida - Siempre". Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62

\*\* p < 0,01

Fuente: Elaboración propia

La mayor diferencia entre ambos grupos se encuentra en la atención a los viajes de los vendedores (CE2 y CE3) y en los aspectos relacionados con el



*feedback* del proceso de evaluación (CE9 y CE10), lo que parece indicar que en el grupo 1 el interés se encuentra en los resultados y no en la forma de alcanzarlos. Por otra parte, la mayor similitud la encontramos en la evaluación de resultados (CE8, CE12 y CE13), parece lógico pues este aspecto de su trabajo debe ser evaluado y controlado de forma habitual con independencia del sistema de control utilizado.

### **3.2.- Profesionalidad y excelencia**

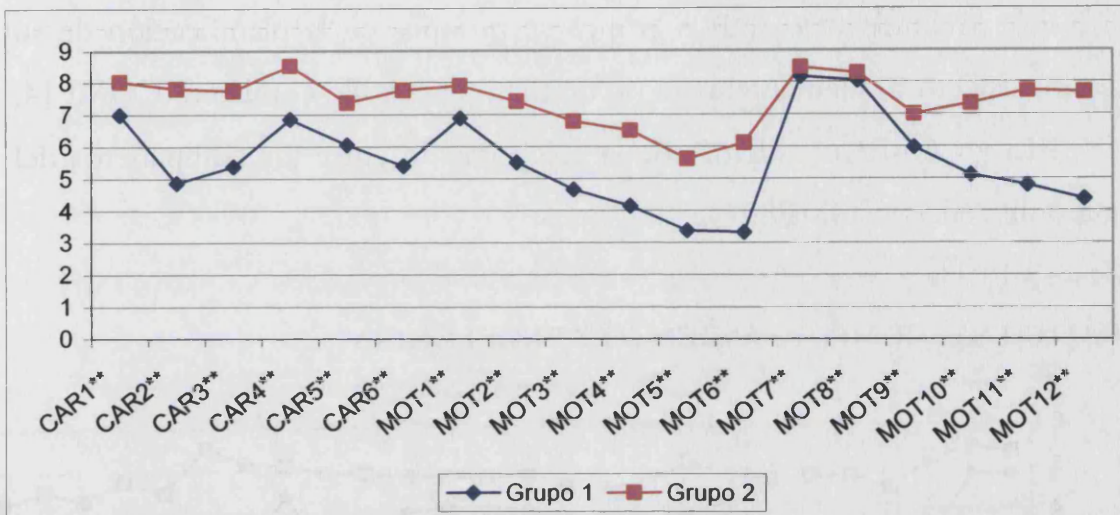
El análisis de determinadas características relacionadas con la actitud, la habilidad profesional y la motivación, permite determinar el grado de profesionalidad de los vendedores.

Los resultados de la gráfico 6.4, muestran valores medios superiores en el grupo 2 y que todas las diferencias son significativas excepto las relacionadas con el respeto de los superiores y compañeros (MOT7 y MOT8), lo cual parece lógico pues la mayor o menor efectividad de los equipos de venta no debe estar reñida con el respeto personal, aunque en ambos casos la media es superior en el grupo 2, el más efectivo.

Las mayores diferencias entre los grupos se encuentran en el sentimiento del vendedor como integrante de la empresa (CAR2 y CAR3) y en aquellas no relacionadas directamente con la venta (MOT9, MOT10, MOT11 y MOT12). Esto puede deberse al menor seguimiento al que están sometidos los vendedores del grupo 1, el menos efectivo. También es destacable la diferencia respecto a la incertidumbre del entorno de trabajo (MOT4 y MOT5), siendo el grupo 2, el más efectivo, el que menos rechaza los posibles cambios.

La mayor similitud, cuando las diferencias son significativas, la encontramos en la aceptación hacia la figura del jefe de equipo (CAR1 y CAR4), que en ambos casos es muy elevada, y en el sentimiento de realizar adecuadamente el trabajo (MOT1).

**GRÁFICO 6.4.- PROFESIONALIDAD Y EXCELENCIA**



Escala utilizada de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida - Siempre". Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62  
 \*\* p < 0,01  
 Fuente: Elaboración propia

### 3.3.- Comportamiento y excelencia

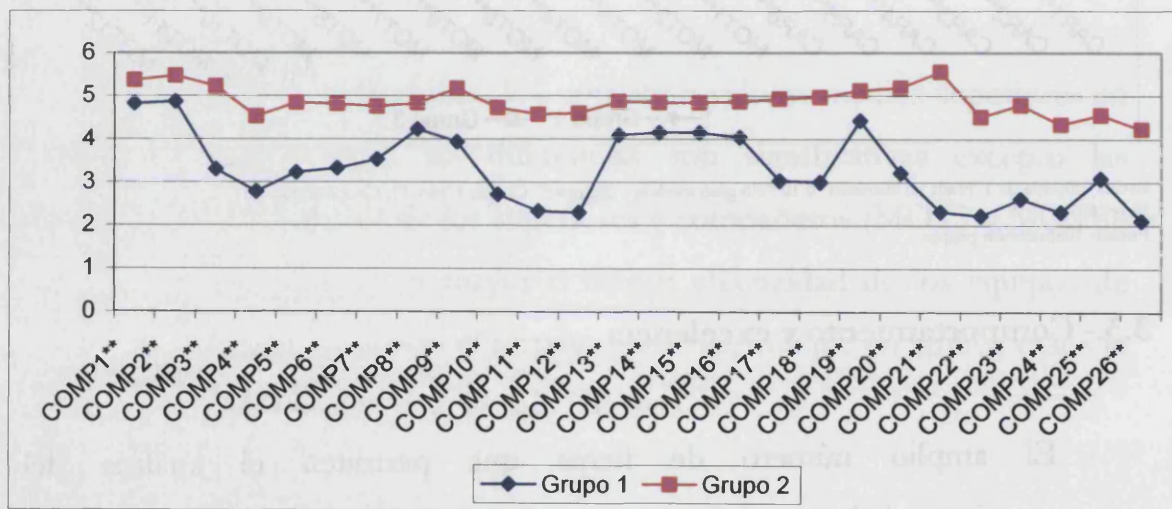
El amplio número de ítems que permiten el análisis del comportamiento de los vendedores presenta diferencias significativas en todos ellos, por tanto, podemos afirmar que el comportamiento de los equipos es diferente según su nivel de efectividad. Además, en todos los casos el grupo 1 presenta valores medios inferiores al grupo 2, tal como se muestra en el gráfico 6.5.

Las mayores diferencias las encontramos en los aspectos relacionados con la colaboración de los vendedores con el personal de otras áreas de la empresa (COMP10, COMP11 y COMP12) y en las tareas relacionadas con acciones posteriores a la realización de la venta (COMP21, COMP22,

COMP23, COMP24, COMP25 y COMP26). Esto puede deberse a que los equipos menos efectivos, grupo 1, se preocupan especialmente por cerrar ventas y no tanto por las relaciones a largo plazo con los clientes. También puede observarse esta situación por las diferencias en el trato con los clientes (COMP17 y COMP18).

La similitud entre ambos grupos se produce en la planificación de su trabajo, aspecto fundamental para un correcto desarrollo el mismo (COMP14, COMP15 y COMP16), además de la colaboración entre los compañeros del equipo de ventas (COMP8).

GRÁFICO 6.5.- COMPORTAMIENTO Y EXCELENCIA



Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional". Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62

\*\* p< 0,01

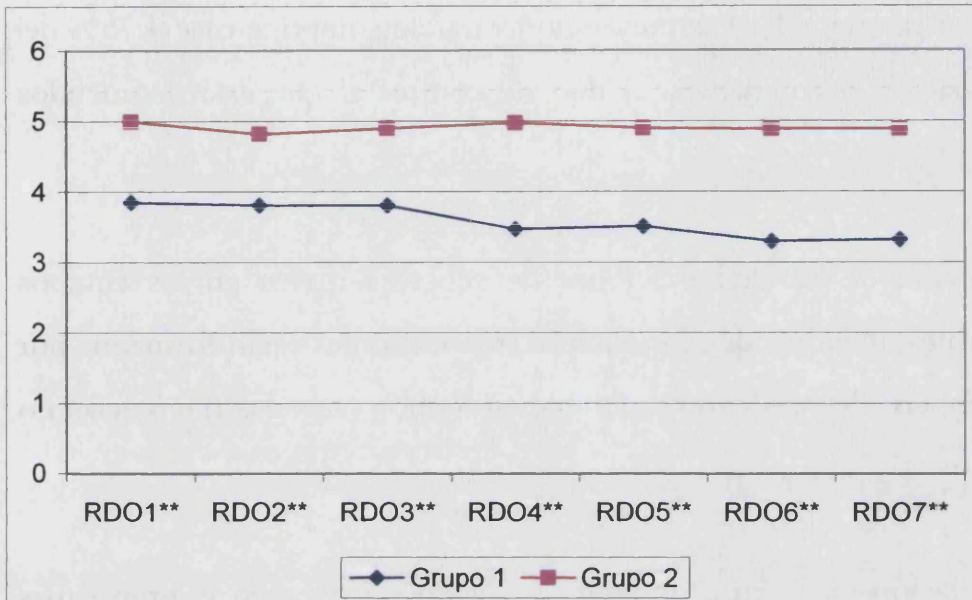
Fuente: Elaboración propia

### 3.4.- Rendimiento y excelencia

Este grupo de ítems presenta importantes y significativas diferencias entre ambos grupos, siendo los valores medios del grupo 2 muy superiores a los del grupo 1, tal como se muestra en el gráfico 6.6. Este resultado era el esperado dada la condición del grupo 2 como el más efectivo.

Así el grupo más efectivo aporta unos resultados significativamente superiores, y por tanto, contribuye en mayor medida al logro de los objetivos empresariales.

GRÁFICO 6.6.- RENDIMIENTO Y EXCELENCIA



Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional". Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62  
\*\* p< 0,01  
Fuente: Elaboración propia

### 3.5.- Perfil de las organizaciones de venta excelentes

Para realizar un perfil de los equipo de venta más eficaces hemos analizado los dos grupos, descrito en los apartados anteriores, con el objetivo de detectar posibles diferencias significativas entre ambos. En concreto hemos analizado el sistema de remuneración, la evolución de las ventas (del equipo, de la empresa y del sector de actividad), aspectos relacionados con la figura del jefe de equipo (experiencia comercial y directiva, edad, género y formación académica), así como el sector de actividad de la empresa. Los resultados se muestran en la tabla 6.6.

Del análisis de los ítems que permiten definir el perfil de las organizaciones de venta excelentes podemos concluir que no existen

diferencias significativas salvo en el tipo de remuneración de los vendedores y en la variación de las ventas de los equipos.

La remuneración de los equipos más eficientes, grupo 2, está compuesta en casi un 62% de remuneración fija, mientras que los equipos menos eficientes, grupo 1, la remuneración variable compone casi el 75% del salario, lo cual es lógico debido al tipo de control al que están sometidos ambos grupos.

El tamaño de las organizaciones de venta es mayor en los equipos menos eficientes, mientras que los equipos más eficientes están formados por un mayor número de vendedores, aunque en ambos casos las diferencias no son significativas.

La variación en la cifra de venta es siempre mayor en el grupo más eficiente, pero sólo es significativa cuando se trata de la variación de las ventas del propio equipo, y no en el caso de la empresa o el sector de actividad. También debemos indicar que no existen diferencias significativas cuando se analiza el sector de actividad en el que actúa la empresa.

Respecto al perfil del jefe del equipo de ventas, no existen diferencias significativas en ninguno de las características analizadas.

TABLA 6.6.- PERFIL Y EXCELENCIA

Sistema de remuneración	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
Fijo (%)	1	41,77	23,82	16,433	0,000
	2	61,95	21,308		
Variable (%)	1	72,45	27,76	30,461	0,000
	2	42,95	27,18		
Número de vendedores	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
Empresa	1	117,34	125,25	0,327	0,569
	2	97,98	203,87		
Equipo	1	8,89	4,41	0,519	0,473
	2	9,60	5,47		
Variación de las ventas	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
Equipo (%)	1	4,89	6,75	4,0048	0,048
	2	12,84	26,21		
Empresa (%)	1	5,65	8,20	2,683	0,105
	2	12,25	26,27		
Sector (%)	1	5,39	6,15	3,592	0,061
	2	7,70	5,72		
EXPERIENCIA COMERCIAL (%)		Grupo 1	Grupo 2	t	Sig.
Menos de 5 años		12,8	13,1	0,585	0,446
Entre 6-10 años		31,9	26,2		
Entre 11-15 años		36,2	34,4		
Entre 16-20 años		8,5	9,8		
Más de 20 años		10,6	16,4		
EXPERIENCIA DIRECCIÓN (%)		Grupo 1	Grupo 2	t	Sig.
Menos de 5 años		41,2	39,3	1,316	0,254
Entre 6-10 años		39,1	34,4		
Entre 11-15 años		15,2	13,1		
Entre 16-20 años		2,2	3,3		
Más de 20 años		2,2	9,8		
EDAD (%)		Grupo 1	Grupo 2	t	Sig.
Menos de 25 años		-	3,2	0,961	0,329
Entre 26-32 años		19,6	21,0		
Entre 33-39 años		52,2	33,9		
Entre 40-45 años		19,6	19,4		
Más de 45 años		8,7	22,6		
GÉNERO (%)		Grupo 1	Grupo 2	t	Sig.
Hombre		78,3	75,8	0,88	0,768
Mujer		21,7	24,2		
FORMACIÓN ACADÉMICA (%)		Grupo 1	Grupo 2	t	Sig.
Estudios primarios		4,3	3,3	0,081	0,776
Estudios secundarios		39,1	39,3		
Diplomatura universitaria		34,8	32,8		
Licenciatura universitaria		21,7	24,6		
SECTOR DE ACTIVIDAD (%)		Grupo 1	Grupo 2	t	Sig.
Productos de consumo		42,6	42,6	0,139	0,661
Productos industriales		27,7	32,8		
Servicios de consumo		12,8	11,5		
Servicios industriales		17,0	13,1		

### **3.6.- Conclusiones sobre la excelencia en las organizaciones de venta**

El análisis cluster nos ha permitido obtener dos grupos en función de su efectividad. Con el posterior análisis de la prueba t-test hemos podido detectar diferencias significativas importantes entre ambos grupos, especialmente en los siguientes aspectos:

1. Rol del jefe de equipo. En los equipos más efectivos el jefe se presenta más un entrenador y comunicador, que como un jefe tradicional. Debe realizar un control basado en el comportamiento, más que en los resultados, y debe ayudar a sus vendedores en el desarrollo de su actividad. Debe valorar más la calidad del trabajo realizado que la cantidad del mismo.
2. El comportamiento de los vendedores. En los equipos más efectivos los vendedores se centran en un mayor conocimiento de lo que venden y de cómo venderlo, pero también en la atención y seguimiento del proceso de venta, además de sentirse más integrados en la organización. Esto supone un importante reto en la selección y formación de los vendedores.
3. El rendimiento de los equipos de venta. En los equipos más efectivos el rendimiento es consecuencia de un mejor comportamiento el desarrollo de su trabajo, y no tanto como consecuencia de la planificación del mismo.
4. El sistema de remuneración. Es un factor muy importante en la efectividad de los equipos de venta puesto que el estar recompensado mediante un alto porcentaje sobre el total mediante un salario fijo, permite a los vendedores centrarse en realizar de modo adecuado aquellas tareas que favorezcan un acercamiento a los clientes y no preocuparse tanto por la cifra de ventas alcanzada.

5. La efectividad. No se ve afectada por aspectos relacionadas el perfil del jefe del equipo, ni con el tamaño de la empresa o del propio equipo, ni tampoco por el sector de actividad.

Un segundo subobjetivo que nos planteamos, es el análisis del sistema de remuneración como elemento indicativo del sistema de control implantado y sus efectos sobre el rendimiento de los vendedores y la efectividad de la organización de ventas.

#### **4.- REMUNERACIÓN, RENDIMIENTO, EFECTIVIDAD Y CONTROL: SUBOBJETIVO DOS**

En este apartado vamos a analizar los posibles efectos del tipo de remuneración del equipo de ventas, fijo y/o variable, sobre el rendimiento de los vendedores y la efectividad de la organización. También analizaremos el cumplimiento o no, de la propuesta de Anderson y Oliver (1987) y Oliver y Anderson (1994) sobre la relación entre el tipo de control implantado y el sistema de remuneración adecuado.

Para realizar este estudio precedimos primero a realizar un análisis cluster con la información sobre el porcentaje de remuneración fija y variable que forman el total del salario de los vendedores. Para determinar el número adecuado de clustrers o grupos analizamos el dendograma y escogimos, a fin de que las diferencias entre grupos fuesen máximas, dos grupos, el grupo 1 está formado por 48 equipos y el grupo 2 por 60 equipos. Pese a que en el análisis de las escalas algunos ítems han sido eliminados, los hemos mantenido en las siguientes tablas con el objetivo de presentar una mayor información.



Posteriormente realizamos un análisis de la prueba t-test con el objeto de analizar la significatividad de las diferencias. En la tabla 6.7 se muestran los resultados medios para cada tipo de remuneración y grupo.

**TABLA 6.7.- SISTEMA DE REMUNERACIÓN**

Sistema de remuneración	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
Fijo (%)	1	73,58	11,45	308,402	0,000
	2	20,53	18,23		
Variable (%)	1	25,29	12,35	309,499	0,000
	2	79,47	18,23		

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse el grupo 1 se caracteriza por una elevada remuneración de carácter fijo, casi un 75% de media, y una comisión reducida al 25% del total del salario del vendedor. El grupo 2 presenta unos datos prácticamente iguales en porcentaje, pero en sentido contrario, es decir la base de su salario es la comisión, casi el 80%, y un pequeño porcentaje, el 20%, como parte fija de su remuneración. En ambos casos las diferencias son significativas. En el anexo 3 se presentan los resultados del análisis estadístico llevado a cabo.

#### **4.1.- Remuneración, rendimiento y efectividad**

Como ya hemos definido en el capítulo cuarto de la presente tesis, debemos entender por rendimiento la contribución que el vendedor realiza a los objetivos de la empresa y que viene determinado por factores que el vendedor puede controlar. Por su parte debemos entender por efectividad resultados de los que el vendedor es parcialmente responsable puesto que dependen de factores que no están bajo su control.

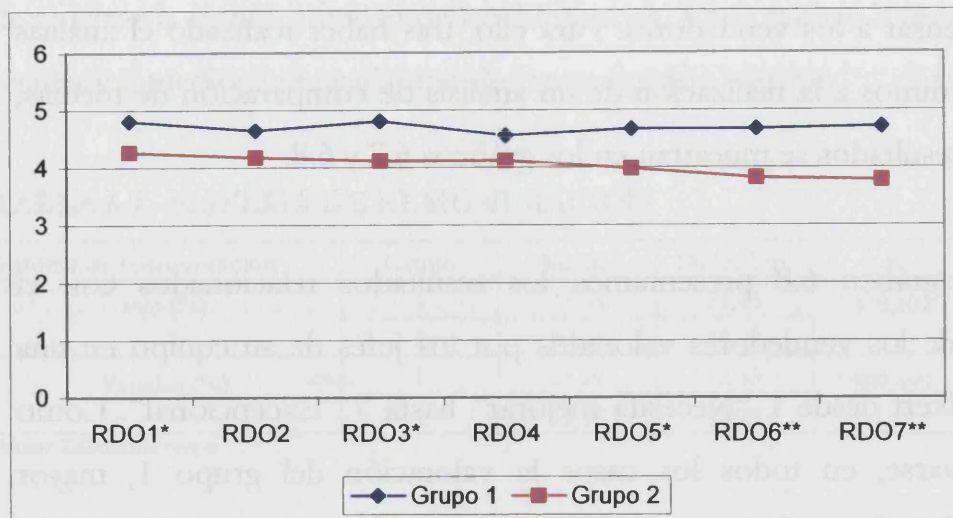
El objetivo de este análisis es determinar si existen diferencias significativas respecto a los resultados de los vendedores y a la efectividad de

las organizaciones de venta en función del sistema de remuneración utilizado para recompensar a los vendedores. Para ello, tras haber realizado el análisis cluster, procedimos a la realización de un análisis de comparación de medias, t-test, cuyos resultados se muestran en los gráficos 6.7 y 6.8.

En el gráfico 6.8 presentamos los resultados relacionados con el rendimiento de los vendedores valorados por los jefes de su equipo en una escala tipo Likert desde 1 “Necesita mejorar” hasta 7 “Excepcional”. Como puede observarse, en todos los casos la valoración del grupo 1, mayor proporción de salario fijo, es superior al grupo 2, mayor proporción de comisiones. No obstante, no todas las diferencias son significativas. La explicación a esta situación la encontramos en que los ítems RDO2 y RDO4 hacen referencia a aspectos relacionados con posibles situaciones de ventas rentables para el vendedor, y por tanto cuando el vendedor es recompensado mediante una comisión se esforzará en sus actuaciones.

Las mayores diferencias las encontramos en los ítems relacionados con las operaciones a largo plazo (RDO4) y con la similitud de los objetivos del vendedor y de la empresa (RDO5 y RDO6), lo cual muestra que los vendedores recompensados mediante incentivos no tienen un sentimiento de grupo y se preocupan más por sus propios objetivos a corto plazo.

GRÁFICO 6.7.- REMUNERACIÓN Y RENDIMIENTO

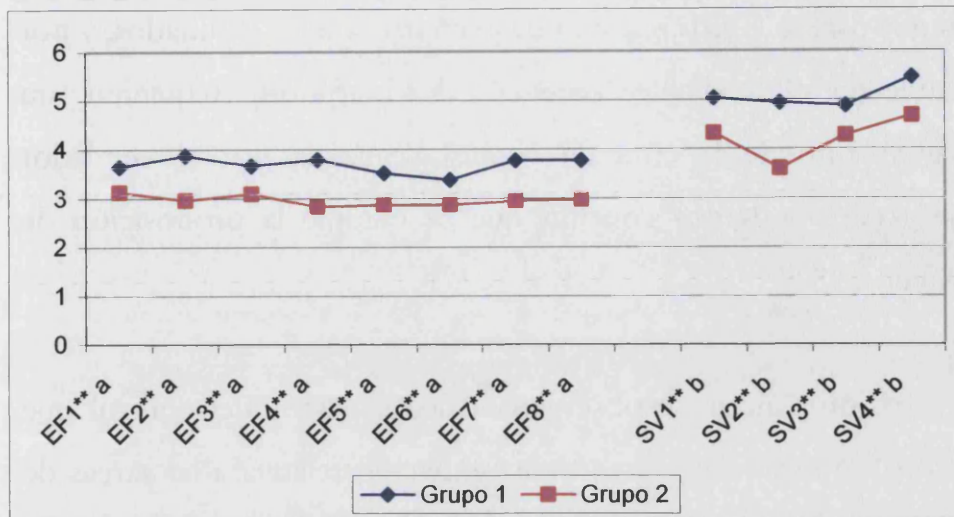


Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional". Grupo 1: N= 48; Grupo 2: N= 60  
 \*\* p< 0,01; \* p< 0,5  
 Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 6.8 se muestran los datos referentes al nivel de efectividad de la organización de ventas. Recordemos que el análisis de la efectividad se realiza desde una doble vertiente, la financiera (EF) y la satisfacción del jefe de ventas con sus vendedores (SV). En todos los ítems los resultados del grupo 1, mayor proporción de fijo, superan a los del grupo 2, mayor proporción de comisión. En este análisis todas las diferencias son significativas, por lo que podemos afirmar que los equipos recompensados mediante una mayor proporción de salario fijo son más efectivos que los que son remunerados mediante sistemas de comisión.

Las mayores diferencias se encuentran en los ítems de la efectividad comparada con los objetivos del propio equipo de ventas (EF2, EF4, EF6 y EF8) debido a que los vendedores remunerados mediante comisión buscan más sus objetivos que los de su empresa o equipo; también podemos resaltar la diferencia en la búsqueda de nuevos clientes (SV2), esto se debe a que los vendedores a comisión buscan resultados a corto plazo y por tanto venden a los clientes que ya tienen.

GRÁFICO 6.8.- REMUNERACIÓN Y EFECTIVIDAD



a= Escala utilizada de 1 "Mucho peor" a 5 "Mucho mejor"; b= Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"  
 \*\* p < 0,01  
 Grupo 1: N= 48; Grupo 2: N= 60  
 Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.- Remuneración y control

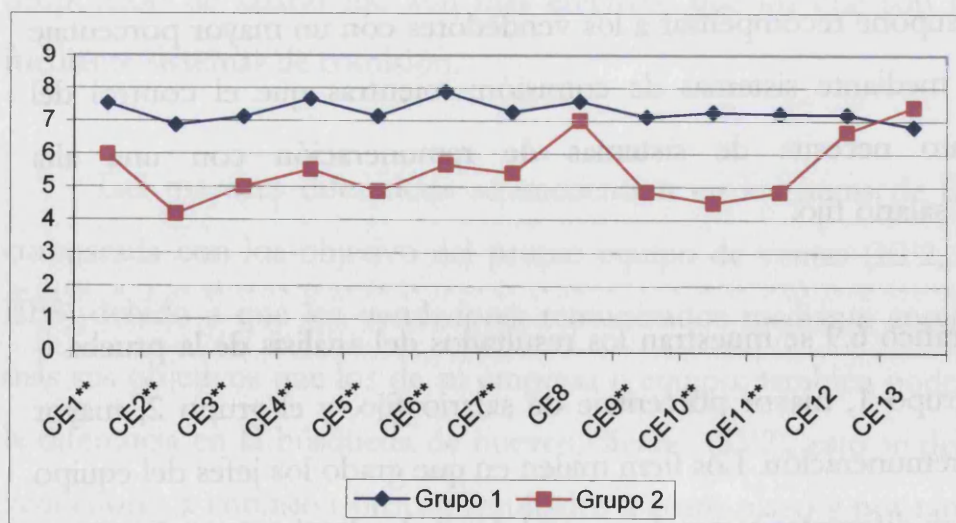
Como ya ha sido analizado en el capítulo cuarto, los dos sistemas de control planteados por Anderson y Oliver (1987), el control de los resultados el control del comportamiento, suponen una filosofía directiva diferente respecto al sistema de remuneración adecuado. Según estos autores, el control de resultados supone recompensar a los vendedores con un mayor porcentaje de su salario mediante sistemas de comisión; mientras que el control del comportamiento necesita de sistemas de remuneración con una alta proporción de salario fijo.

En el gráfico 6.9 se muestran los resultados del análisis de la prueba t-test entre el grupo 1, mayor porcentaje de salario fijo, y el grupo 2, mayor porcentaje de remuneración. Los ítem miden en que grado los jefes del equipo de venta realizan diferentes tareas de control. En todos los ítems analizados el grupo 1 obtiene una puntuación superior al grupo 2. No obstante, no todas las diferencias son significativas, en lo ítems relacionados con la cifra de ventas

diferencias son significativas, en lo ítems relacionados con la cifra de ventas (CE8, CE12 y CE13) las diferencias no son estadísticamente significativas, este resultados nos parece lógico puesto que el control de los resultados, y por tanto la remuneración mediante sistemas de comisión, requieren un importante seguimiento de la cifra de ventas alcanzada por el vendedor evaluado. Pese a ello, podemos concluir que se cumple la proposición de Anderson y Oliver (1987).

Las mayores diferencias se observan en los aspectos del control que tiene que ver con la aportación mutua de información relativa a las tareas de venta (CE2, CE3, CE6 y CE10) puesto que la remuneración mediante una comisión sobre ventas sólo requiere de esta información, también es importante la diferencia respecto a la valoración de la calidad del trabajo de los vendedores (CE11). Aunque la diferencia no es significativa, cabe destacar que la recompensa en función de las ventas (CE13), como es lógico, es más utilizada en los equipos de venta recompensados mediante el sistema de comisión.

**GRÁFICO 6.9.- REMUNERACIÓN Y CONTROL**



Escala utilizada de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida - Siempre". Grupo 1: N= 48; Grupo 2: N= 60  
\*\* p < 0,01  
Fuente: Elaboración propia

Un último subobjetivo que nos planteamos en la presente tesis es el efecto que sobre los equipos de venta tiene el género del jefe del mismo, especialmente sobre el sistema de control empleado y la efectividad. A continuación exponemos los resultados obtenidos del análisis.

## **5.- LA INFLUENCIA DE LA VARIABLE “GÉNERO”: SUBOBJETIVO TRES**

El estudio de la variable “género”, tanto en la venta como en el proceso de dirección de los vendedores, no ha sido muy habitual en la literatura y menos aún si se trata de estudios empíricos (Piercy, Lane y Cravens, 2002).

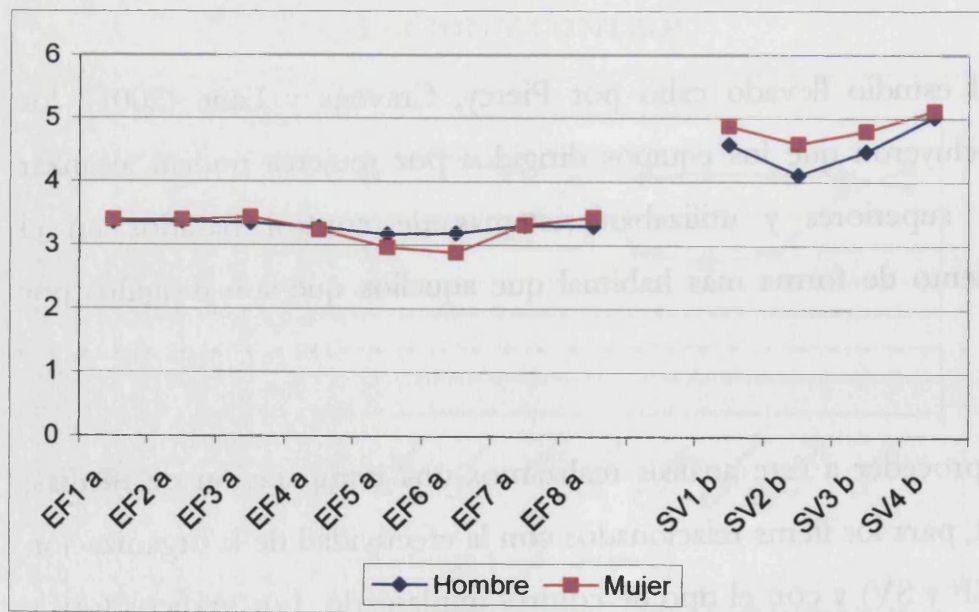
No obstante, y dado el incremento del número de mujeres que se han incorporado a los departamentos de venta, tanto en tareas de venta como en puestos de gestión y dirección (Schul y Wren, 1992) consideramos adecuado analizar la influencia del género del jefe del equipo de ventas sobre la efectividad de la organización y el tipo de control empleado.

En el estudio llevado cabo por Piercy, Cravens y Lane (2001), los autores concluyeron que los equipos dirigidos por mujeres podían alcanzar rendimiento superiores y utilizaban sistemas de control basados en el comportamiento de forma más habitual que aquellos que son dirigidos por hombres.

Para proceder a éste análisis realizamos una comparación de medias, prueba t-test, para los ítems relacionados con la efectividad de la organización de ventas (EF y SV) y con el tipo de control implantado. Los gráficos 6.10 y 6.11 muestran los principales resultados del estudio. Como era de esperar, el

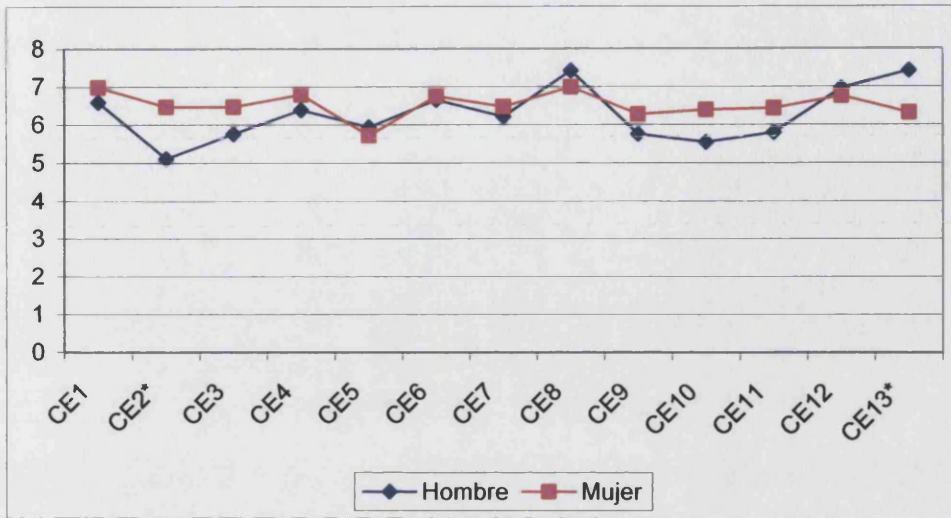
número de jefes de equipo del género masculino, grupo 1 (N = 83), es muy superior al de mujeres, grupo 2 (N = 25). Como se observa en los gráficos, las diferencias estadísticamente significativas son escasas y sólo aparecen en el tipo de control utilizado (CE2 y CE13). Esto nos permite afirmar que no existen diferencias entre los equipos de venta dirigidos por mujeres o por hombres respecto a la efectividad y al tipo de control implantado en los mismos, lo cual contradice el resultado obtenido por Piercy, Lane y Cravens (2002). Creemos necesario destacar la existencia de diferencias significativas entre mujeres y hombres entre aspectos relacionados con el perfil del jefe del equipo de ventas como son: (1) las mujeres jefes de equipo tienen una edad media inferior a la de los hombres, puede explicarse por la más reciente incorporación de la mujer a las tareas directivas, (2) consecuencia de lo anterior, su experiencia como jefe de equipo es menor y (3) el nivel de formación académica de las mujeres que ocupan puestos de jefe de equipo de venta es superior a la de los hombres. En el anexo 4 se presentan los resultados del análisis estadístico realizado.

GRÁFICO 6.10.- GÉNERO Y EFECTIVIDAD



a= Escala utilizada de 1 "Mucho peor" a 5 "Mucho mejor"; b= Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"  
 Hombre: N= 83; Mujer 2: N= 60  
 Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO 6.11.- GÉNERO Y SISTEMA DE CONTROL



Escala utilizada de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida - Siempre".

Hombre: N= 83; Mujer: N= 25

\* p < 0,05

Fuente: Elaboración propia





# CONCLUSIONES

- 1 ALGUNAS REFLEXIONES
- 2 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN
- 3 IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN
- 4 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN



## **1.- ALGUNAS REFLEXIONES**

El desarrollo de la presente tesis ha tenido como última finalidad el avanzar en el conocimiento de uno de los aspectos más importantes de la actividad empresarial, y no siempre correctamente tratado desde la literatura del marketing, como es la dirección de los equipos de venta. Nos hemos centrado en el estudio de la relación entre los sistemas de control empleados por los jefes de equipo, el rendimiento de los vendedores y la efectividad de las organizaciones de venta.

En primer lugar, hemos de señalar que el entorno en el que actúan las empresas, y por tanto sus vendedores, es cada vez más competitivo y dinámico, en resumen, más turbulento. Además, tal como afirman Simintras, Lancaster y Codogan (1994), los vendedores son el principal elemento en la supervivencia de las empresas puesto que son el nexo de unión entre la empresa y los clientes de la misma. Esta situación está provocando que la función del vendedor, tradicional y principalmente vender, esté reorientándose hacia el logro de objetivos más amplios y en la órbita del marketing de relaciones (Küster, 2002). Por ello, la función de ventas en la empresa debe ser considerada un elemento más del marketing-mix.

El proceso de venta personal, entendido como el conjunto de acciones, tácticas y estrategias desarrolladas por el vendedor para alcanzar sus objetivos y los de su empresa, también está cambiando. Se inicia con la búsqueda de un cliente potencial y no termina cuando se ha cerrado la venta puesto que se prolonga en el tiempo (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Cámara y Sanz, 2001)

Conocido el entorno y modo de actuar de los vendedores, hemos realizado una breve descripción del amplio proceso de la dirección de ventas

y, que de modo resumido podemos dividir en las tareas de planificación de las acciones a realizar por los vendedores, ejecución de las mismas y supervisión de los logros, con implantación de las medidas correctoras necesarias (Churchill, Ford y Walker, 1994; Donaldson, 1998). Dentro de este proceso de dirección de ventas, en concreto, en su fase de control de los vendedores, y su relación con la efectividad de la empresa, es en la que se desarrolla la parte fundamental de la tesis.

Una vez ubicado el proceso de dirección de ventas dentro del marketing, los capítulos 2 y 3 se han dedicado a realizar una revisión de la literatura relacionada con uno de los aspectos claves de la tesis, el control del personal de marketing y el control de los vendedores.

A lo largo del capítulo 2 se ha analizado la tarea de control del personal de marketing, el objetivo ha sido mostrar la importancia que esta tarea tiene para facilitar el logro de los objetivos empresariales, y la importancia de incluirlo dentro del proceso de la planificación empresarial (Kotler, 2003).

En este sentido, Jaworski (1988), diferencia entre los controles formales e informales en función del tipo de documentación que los recoge, el tipo de objetivo de los mismos, quién los impulsa y quién es el responsable de realizar los cambios necesarios. Pérez-Carballo (1991) añade, como elemento diferenciador, que los controles formales son de carácter periódico y organizado, mientras que los informales son espontáneos. Dado que ambos sistemas tienen alguna desventaja respecto al otro (el control formal es complejo, estricto y en ocasiones subjetivo y el control informal deja en manos de los propios controlados la realización del control), las empresas pueden optar por un sistema de control mixto (Jaworski, Stathakopoulos y Krishnan, 1993; Cravens, Lassk, Low, Marshall y Moncrief, 2004).

En cuanto a la aplicación de los sistemas de control podemos diferenciar dos enfoques, el tradicional y el contingente. De acuerdo con Martín Armario (1993) y Kotler y Armstrong (2003), el enfoque tradicional del control del personal de marketing se centra en determinar los objetivos a alcanzar, medir los logros reales y, si es necesario, implantar acciones correctoras. En este entorno, el personal puede llegar a manipular la información necesaria para que la dirección realice las tareas de control, y de esa forma, obtener una mejor imagen profesional (Knouse y Giacamole, 1992).

Por su parte, el enfoque contingente tiene en cuenta las circunstancias y el entorno en el que se llevarán a cabo las tareas a controlar, y por tanto la medición de los logros reales tendrá en cuenta la posible modificación de las circunstancias bajo las que se fijaron los objetivos iniciales (Jaworski, 1988). Este enfoque afirma que la respuesta de los empleados al control, positiva o negativa, dependerá del grado de adaptación del mismo al entorno de trabajo (Ramaswami, 1996).

Tal como se ha expuesto en la tesis, existe un importante cantidad de trabajos que han analizado las consecuencias a distintos niveles de los diferentes sistemas de control entre los que podemos destacar los siguientes: satisfacción en el trabajo, conflicto y ambigüedad del rol, ejecución de tareas, tensión laboral, comportamiento disfuncional o aportación de información asimétrica, entre otros. Debemos destacar la importancia que, para potenciar los efectos positivos y reducir los negativos del control, tiene la implantación de mecanismos de comunicación, *feedback*, entre controladores y controlados (Jaworski y Kohli, 1991; Harmon, Brown, Widing II y Hammond, 2002).

Con independencia del sistema de control utilizado, consideramos necesario que todas las organizaciones implanten sistemas de control, pues este favorece que la dirección y los trabajadores conozcan cuál es el grado de consecución de los objetivos planificados.

Así, en el capítulo 3 se enfatiza la necesidad de control en el ámbito específico de la venta. En este contexto, entendemos por control las tareas relacionadas con el seguimiento, dirección, evaluación y recompensa de los vendedores (Anderson y Oliver, 1987). Estos autores, y otros muchos posteriormente, diferencian entre el control de resultados y el control del comportamiento, siendo ambas situaciones casos extremos del control de los vendedores.

El control de los resultados, de carácter más objetivo, hace referencia al control de magnitudes relacionadas con la cifra de ventas y con el coste de las mismas. Por su parte, el control del comportamiento tiene un carácter tanto objetivo como subjetivo, y se basa en valoraciones directas del supervisor de los vendedores. La aplicación de un tipo u otro de control depende, entre otros aspectos, de la posibilidad de observar los resultados obtenidos por los vendedores, de la capacidad para definir el modo de actuar de los vendedores, de las habilidades que estos necesiten para desarrollar correctamente su trabajo y de la incertidumbre en que este se desarrolle.

En la presente tesis defendemos el uso del enfoque comportamental para realizar el control, ya que en el desarrollo de sus tareas, los vendedores si que pueden responsabilizarse de lo hecho pero no del resultados obtenido. Además, este enfoque permitirá a la empresa la implantación de acciones de marketing relacional que faciliten la fidelización de los clientes.

El capítulo 4 lo hemos dedicado al análisis de la bibliografía más relevante en cuanto al rendimiento (*performance*) y la efectividad (*effectiveness*) de la fuerza de ventas, el segundo de los elementos fundamentales de la tesis junto al control del vendedor, y que nos han permitido proponer un modelo que los relaciona.

Pese a que en la literatura sobre el tema las diferencias entre ambos conceptos no es clara, nosotros consideramos necesario realizar una clara diferenciación de dichos conceptos. Así, entendemos por rendimiento el resultado de las acciones individuales de un vendedor y sobre las cuales puede ejercer un control, mientras que la efectividad es la valoración del resultado global de una organización de ventas y que está influido por aspectos no controlables por los vendedores que la integran.

Con el objetivo final de proponer nuestro modelo, y tras haber realizado una revisión de la literatura sobre los sistemas de control, el rendimiento de los vendedores y la efectividad de las organizaciones de venta, hemos realizado un análisis de los diferentes modelos que aparecen en la literatura sobre el tema y que consideran simultáneamente los conceptos de rendimiento y efectividad. Así defendemos que el control del comportamiento del vendedor posee unos efectos positivos sobre su profesionalidad, pues el vendedor actuará siguiendo lo especificado por la empresa; esta actuación conforme a la estrategia empresarial incrementará las ventas del vendedor y por tanto mejorará la efectividad de la empresa.



## **2.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

Como consecuencia de las conclusiones que obtuvimos de la revisión de la literatura sobre el control, el rendimiento y la efectividad de los vendedores, que se muestran en los cuatro primeros capítulos de la presente tesis, nos planteamos el logro de un objetivo general, contrastar el modelo propuesto, y tres subobjetivos específicos. El primer subobjetivo consiste en determinar aquellas actividades que permiten diferenciar entre equipos de vena más y menos efectivos. El segundo subobjetivo analiza la relación del sistema de remuneración con el control y la efectividad. El tercer subobjetivo se centra en el análisis de diferencias debidas al género del jefe de equipo de ventas. Para alcanzar todos ellos procedimos al desarrollo de una investigación empírica.

Para llevar a cabo dicha investigación realizamos una encuesta personal a jefes de equipo de vendedores a fin de conocer sus opiniones y valoraciones respecto del tema investigar, para, posteriormente proceder a verificar el modelo propuesto. La realización de esta encuesta también nos ha permitido analizar las diferencias entre equipos de venta más y menos eficientes, así como la influencia del sistema de remuneración de los vendedores y del género del jefe de equipo en el sistema de control implantado y en la efectividad de los mismos.

Una primera parte del estudio ha tenido como objetivo el análisis de las escalas utilizadas en el cuestionario utilizado. Pese a que las escalas utilizadas han sido ampliamente utilizadas en estudios anteriores, la realización de este análisis nos llevó a la eliminación de diversos ítems de la misma.

La siguiente fase de la investigación nos permitía corroborar las conclusiones teóricas alcanzadas con la revisión de la literatura y verificar las hipótesis en las que se fundamenta el modelo propuesto.

Dado el tamaño de la muestra (108 jefes de equipo), y la naturaleza de las hipótesis, recurrimos al cálculo de diferencias de medias y a las regresiones lineales para su verificación. Cabe destacar las limitaciones derivadas de la muestra lo que nos lleva a establecer con cautela diversas conclusiones. Así, las principales conclusiones que obtuvimos con relación al objetivo general sintetizado en un modelo con 7 hipótesis se exponen a continuación.

En primer lugar, podemos afirmar que existe una relación directa y positiva entre el control del comportamiento de los vendedores y el grado de profesionalidad de los mismos, de forma que los vendedores controlados bajo sistemas basados en el comportamiento están más motivados, su actitud es más positiva y su comportamiento se ajusta en mayor medida a lo demandado por su empresa que cuando no son controlados.

En segundo lugar, se ha observado que cuando los vendedores desarrollan, en el desempeño de sus tareas, un comportamiento más profesional, obtienen un mejor rendimiento comportamental. Es decir, su comportamiento en el trabajo facilita el logro de sus objetivos y los de la empresa.

En tercer lugar, cuando el jefe de equipo lleva a cabo un control del comportamiento de sus vendedores, estos obtienen mejores rendimientos comportamentales.

En cuarto lugar, el comportamiento de los vendedores sólo antes y durante el proceso de venta no parece tener un efecto importante sobre el rendimiento de su trabajo, la causa de este extraño resultado puede deberse a que las estrategias y tácticas de venta no se ven afectadas por el tipo de control. Sí que existe una relación directa y positiva entre el comportamiento después de la venta y su rendimiento, lo cual muestra la importancia de la tareas de fidelización de clientes por parte de los vendedores.

Por otra parte, el rendimiento de los vendedores también se incrementa cuando estos son controlados mediante sistemas basados en el comportamiento, puesto que la empresa previamente habrá determinado al mejor forma de actuar para alcanzar los objetivos y esto facilita el trabajo del vendedor.

Asimismo, el rendimiento individual de cada vendedor afecta directa y positivamente a la efectividad global de la organización de ventas. Esta mayor efectividad se produce tanto a nivel financiero como en el grado de satisfacción del jefe de equipo con sus vendedores.

Por último, la aplicación de sistemas de control basados en mayor medida en el control del comportamiento, facilita el logro de una mayor efectividad de las organizaciones de venta. Esto es consecuencia de que todos en la organización de ventas saben a priori que es lo que deben hacer.

Con relación a nuestro primer subobjetivo, el análisis de la excelencia en las organizaciones de venta, equipos más o menos efectivos, hemos pretendido determinar las variables clave para mejorar el desempeño.

Primero, los equipos de venta más efectivos se caracterizan por realizar un control más directo sobre sus vendedores, tanto de resultados como del comportamiento; los vendedores están más integrados en la misma y presentan un menor rechazo a cambios en el entorno laboral; el rendimiento individual es mayor; la remuneración esta compuesta de una mayor parte de salario fijo y en menor medida de una parte variable; tiene una visión a más largo plazo y por tanto realizan más tareas posteriores al cierre de la venta; y, aunque el perfil del jefe de equipo de ventas no afecta a la efectividad del mismo, en los equipos más efectivos su comportamiento es más cercano al de un entrenador que al de un jefe.

Segundo, en las organizaciones menos eficientes el interés está en el logro de resultados y no en la forma de alcanzarlos ni en la fidelización de los clientes, tienen un visión a corto plazo; su remuneración se basa principalmente en comisiones sobre ventas.

Tercero, y con las limitaciones inherentes a la muestra, cabe añadir que no existen diferencias significativas entre ambos tipos de organizaciones con relación al reconocimiento por parte de superiores y de otros vendedores.

El segundo subobjetivo se refiere a otro de los aspectos tradicionalmente relacionados con el control y el rendimiento de los vendedores es el sistema de remuneración de los mismos (Anderson y Oliver, 1987; Oliver y Anderson, 1994), para analizar este posible efecto separamos la muestra en dos grupos en función del sistema de remuneración utilizado. En

la práctica el sistema habitual es el mixto, pero con un mayor porcentaje de fijo o de variable, las conclusiones que obtuvimos son las que a continuación se detallan.

Primero, los vendedores remunerados mediante sistemas basados en el salario fijo se identifican más con los objetivos de la empresa y por tanto desarrollan acciones con visión a largo plazo, mientras que si el sistema se basa en comisiones los objetivos son a corto plazo y especialmente relacionados con ventas inmediatas. Cabe añadir que estos equipos bajo una mayor remuneración fija son más efectivos, tanto a nivel financiero como en la satisfacción de sus superiores.

Segundo, el control de resultados es el habitual en equipos remunerado mediante el sistema de comisiones, mientras que los equipos bajo un sistema de salario fijo suelen estar controlados en base a su comportamiento.

El subobjetivo tercero dentro de nuestra investigación consiste en analizar la influencia de la variable género del jefe del equipo de ventas en el sistema de control y la efectividad de los mismos. Dada la reciente incorporación de la mujer al campo de la dirección de ventas, no es un tema que haya sido objeto de análisis habitual en la literatura (Schul y Wren, 1992; Piercy, Lane y Cravens, 2002). En nuestro estudio no hemos encontrado grandes diferencias entre los equipos dirigidos por mujeres y por hombres, esto contradice los resultados obtenidos por Piercy, Lane y Cravens (2002). Teniendo en cuenta las limitaciones de nuestro estudio, las principales conclusiones han sido las siguientes:

En primer lugar, no existen diferencias significativas respecto a la efectividad de los equipos de venta dirigidos por mujeres o por hombres; en

segundo lugar, el sistema de control aplicado, resultados o comportamiento, tampoco depende de la variable género del jefe del equipo; y, en general, las mujeres que ocupan cargos de jefe de equipo de venta tiene una edad media y una experiencia inferior a los hombres, pero su formación académica es mayor.

### **3.- IMPLICACIONES PARA LA DIRECCIÓN**

La contribución de la presente tesis a nivel de la dirección empresarial, especialmente en el ámbito de la dirección de los equipos de vendedores, estriba en las consecuencias de la confirmación del modelo propuesto, el cual permite relacionar el tipo de control con el rendimiento individual de cada vendedor y con la efectividad global de la empresa.

En primer lugar, aporta una visión amplia sobre el tipo de control que los jefes de venta, y en especial aquellos que están en contacto directo con los vendedores, pueden implantar para evaluar a los vendedores. El tradicional control basado en cifra de ventas, siendo adecuado en algunas circunstancias, puede ocultar circunstancias que afectan a los resultados del trabajo del vendedor. Por su parte, el control del comportamiento va a requerir una mayor atención a las tareas que el vendedor realiza antes, durante y después de las visitas de venta.

Además, la implantación de sistemas de control del comportamiento mejora el rendimiento individual de los vendedores, pues estos saben exactamente lo que deben hacer, y por tanto mejora la efectividad de la organización. No obstante, la empresa no debe dejar de controlar los resultados pues las organizaciones más eficientes desarrollan ambos sistemas de control de forma habitual.

Otra importante implicación para la dirección la podemos situar en el ámbito del proceso de selección y formación de los vendedores. Aquellos vendedores que desarrollan una mayor profesionalidad en su trabajo son más eficientes en el mismo. Por ello, la dirección deberá seleccionar, y en su caso formar, a los vendedores que presenta mayores niveles de actitud positiva hacia el trabajo de ventas, estén más motivados hacia el logro de los objetivos y compartan la visión estratégica de la empresa.

Asimismo, el sistema de remuneración de los vendedores también tiene importantes efectos sobre el rendimiento y la efectividad y está relacionado con el sistema de control llevado a cabo por la empresa. El control del comportamiento requiere de un sistema de remuneración basado en el sueldo fijo, y este sistema hace que los equipos sean más eficientes.

Por su parte, si la empresa va a implantar un sistema de remuneración basado en las comisiones sobre ventas, deberá realizar un control de los resultados y no tanto del comportamiento. Esta situación sólo será adecuada cuando la empresa no pueda determinar a priori el mejor modo de actuar por parte de los vendedores para alcanzar los objetivos previstos.

Respecto a la figura del jefe de equipo, no parece existir ningún efecto directo sobre la efectividad del equipo, aunque en los equipos más efectivos su comportamiento se aleja de la tradicional imagen de jefe y se acerca más a la del colaborador-entrenador. Tampoco hemos obtenido diferencias importantes cuando analizamos la variable género, por tanto, el rendimiento y efectividad de los equipos de venta no depende de que esté liderado por una mujer o por un hombre.

#### **4.- LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Faltaríamos al rigor que se exige en todo trabajo de investigación si no hiciésemos mención de sus limitaciones y futuras líneas de investigación.

En primer lugar, en el análisis de los conceptos teóricos alguno de los conceptos utilizados en el diseño del modelo propuesto, pueden no haber sido contrastados suficientemente. La razón no es otra que las propias restricciones de cualquier recopilación de información. No obstante, estos aspectos pueden convertirse en futuras líneas de investigación. En este sentido durante el desarrollo de la revisión teórica y el posterior análisis empírico, han ido apareciendo algunas nuevas líneas de investigación que pueden dar lugar a futuros análisis, algunos de los cuales permitirían dar solución a las limitaciones anteriormente apuntadas. Así, por ejemplo, en primer lugar, convendría analizar la importancia que desde la dirección de ventas se da a las diferentes tareas relacionadas con el control de los vendedores, no sólo si se realizan o no. Del mismo modo, nosotros nos hemos decantado por analizar los efectos del control del comportamiento, pero también podría analizarse los efectos directos del control de los resultados sobre la profesionalidad, el rendimiento y la efectividad de las empresas.

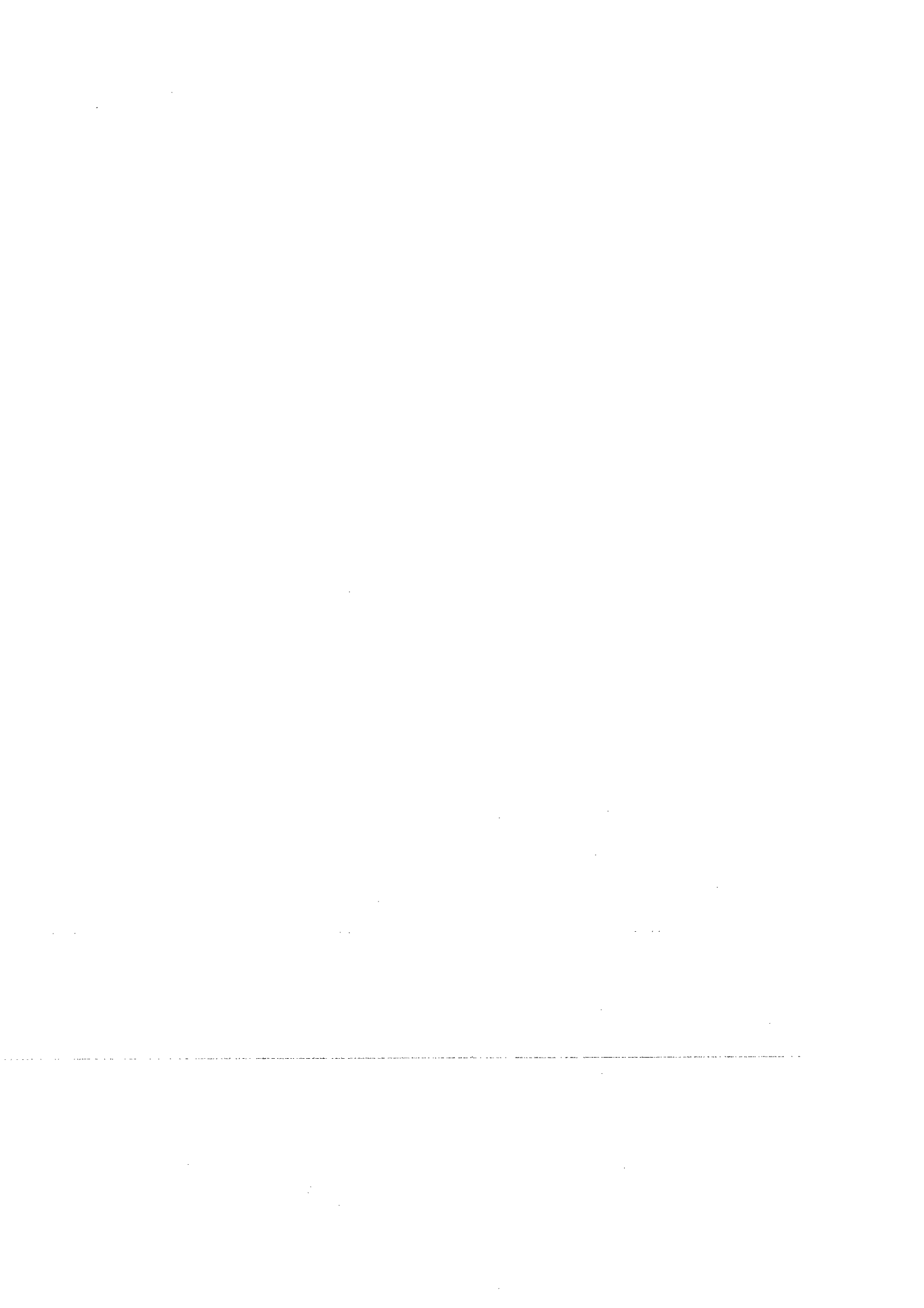
En segundo lugar, la información se ha recogido a un único nivel jerárquico, los jefes de equipo, lo cual condiciona parte de la misma. Así, sería interesante ampliar el estudio a los niveles superior e inferior al mismo, es decir, analizar las opiniones tanto de la dirección de ventas en la empresa como de los propios vendedores. Así, no obstante, dado el interés por el control del comportamiento, y de acuerdo con la literatura, es el nivel adecuado para obtener una información más directa.



Por último, también debemos hacer referencia al análisis de la relación del control, el rendimiento y al efectividad en función del sector de actividad de la empresa e incluso en función del tipo de vendedor. Este análisis nos podría indicar qué tipo de control es más adecuado para cada una de las diferentes situaciones.

Cabe destacar que el tamaño de la muestra ha limitado las posibilidades de aplicación de determinadas técnicas estadísticas e incluso nos ha obligado a no considerar determinados ítems que se utilizaban en las escalas iniciales que nos sirvieron de referencia. En el futuro debería ampliarse dicha muestra tanto en el ámbito de la Comunidad Valenciana como a nivel nacional. En este sentido podría resultar interesante llevar a cabo estudios de carácter longitudinal.

# **BIBLIOGRAFÍA**



- Alet, J. (1997). "El Marketing Relacional". *Dirección y Progreso*, n° 154, julio-agosto, pp. 18-27.
- Anderson, E. y Oliver, R. (1987). "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome Based Salesforce Control Systems". *Journal of Marketing*, vol. 51 (October), pp. 76-88.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988). "Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach". *Psychological Bulletin*, vol. 103, n° 3, pp. 411-423.
- Anderson, R., Hair, J. y Bush, A. (1995). "Administración de ventas" (2ª edición). McGraw-Hill. México.
- Anderson, R. (1996). "Personal selling and sales management in the new millennium". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVI, n° 4, pp. 17-32.
- Anderson, R. (1999). "Emerging trends in sales thought and practice". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, n° 2, pp. 83-85.
- Artal, M. (1995). "Organización, dirección y control de ventas" (2ª edición). ESIC. Madrid.
- Artal, M. (1999). Dirección de ventas. Organización del departamento y gestión de vendedores. ESIC. Madrid.
- Atuahene-Gima, K. y Micheal, K. (1998). "A contingency analysis of the impact of salesperson's effort on satisfaction and performance in selling new products". *European Journal of Marketing*, vol. 32, n° 9/10, pp. 904-921.
- Atuahene-Gima, K. y Li, H. (2002). "When does trust matter? Antecedents and contingent effects of supervisee trust on performance in selling new products in China and the United States". *Journal of Marketing*, vol. 66, julio, pp. 61-81.
- Azorín, A. (1997). "La remuneración de los vendedores. Una relación de agencia". Universidad de Alicante. Editorial Diez de Santos.
- Babakus, E., Cravens, D., Grant, K., Ingram, T. y LaForge, R. (1994). "Removing salesforce performance hurdles". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 9, n° 3, pp. 19-29.
- Babakus, E., Cravens, D., Grant, K., Ingram, T. y LaForge, R. (1996-a). "Investigating the relationships among sales management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organizations effectiveness". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, n° 4, pp. 345-363.
- Babakus, E., Cravens, D., Johnston, M. y Moncrief, W. (1996-b). "Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model". *Journal of*

*Personal Selling & Sales Management*, vol. XVI, n° 3, pp. 33-46.

- Babakus, E., Cravens, D., Johnston, M. y Moncrief, W. (1999). "The role of emotional exhaustion in sales force attitude and behavior relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n° 1, pp. 58-70.
- Baldauf, A. y Cravens, D. (1999). "Improving the effectiveness of field sales organizations. A European perspective". *Industrial Marketing Management*, n° 28, pp. 63-72.
- Baldauf, A., Cravens, D. y Piercy, N. (2001-a). "Examining the consequences of sales management control strategies in European field sales organizations". *International Marketing Review*, vol. 18, n° 5, pp. 474-508.
- Baldauf, A., Cravens, D. y Piercy, N. (2001-b). "Examining business strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXI, n° 2, pp. 109-122.
- Baldauf, A., Cravens, D. (2002). "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships". *European Journal of Marketing*, vol. 36, n° 11/12, pp. 1367-1388.
- Baldauf, A., Cravens, D. y Grant, K. (2002). "Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective". *International Business Review*, vol. 11, pp. 577-609.
- Banker, R., Lee, S., Potter, G. y Srinivasan, D. (1996). "Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation". *Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 4, pp. 920-948.
- Barker, A. (1997). "Determinants of salesforce effectiveness: perceptions of field managers versus senior sales executives". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 15, n° 6, pp. 258-264.
- Barker, A. (1999). "Benchmarks of successful salesforce performance". *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 16, n° 2, pp. 95-104.
- Barker, A. (2001). "Salespeople characteristics, sales managers' activities and territory design as antecedents of sales organization performance". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 19, n° 1, pp. 21-28.
- Bartol, K. (1999). "Reframing salesforce compensation systems: An agency theory-based performance management perspective". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, n° 3, pp. 1-16.

- Behrman, D. y Perreault, W. (1982). "Measuring the performance of industrial salespersons". *Journal of Business Research*, vol. 10, n° 3, pp. 355-370.
- Behrman, D. y Perreault, W. (1984). "A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons". *Journal of Marketing*, vol.48, n° 4, pp. 9-21.
- Belasco, J. (1966). "The salesman's role revised". *Journal of Marketing*, vol. 30, n° 2, pp. 6-11.
- Bellizi, J. y Hasty, R. (2000). "The effects of hiring decisions on the level of discipline used in response to poor performance". *Management Decision*, vol. 38, n° 3, pp. 154-159.
- Bennett, R. (2001). "Ba" as a determinant of salesforce effectiveness: an empirical assessment of the applicability of the Nonaka-Takeuchi model to management of the selling function". *Marketing Intelligence & Planning*, vol.19, n° 3, pp. 188-199.
- Bergen, M., Dutta, S. y Walker, O.C. (1992). "Agency relationship in Marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories". *Journal of Marketing*, Vol. 56, julio, pp. 1-24.
- Berné, C., Pedraja, M. y Rivera, P. (1997). "Sistemas de retribución en el departamento comercial: un análisis del caso español (1988-1995)". *Alta Dirección*, n° 195, pp. 79-89.
- Bigné, E. (1990). "El análisis cluster: una aplicación a las áreas de interés de agencias de publicidad". *Esic-Market*, julio-septiembre, pp. 367-388.
- Bigné, E.; Küster, I. y Torán, F. (2003). "Market orientation and industrial salesforce: diverse measures instruments". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, n° 1, pp. 59-81.
- Boles, J., Donthu, N. Y Lothia, R. (1995). "Salesperson evaluation using relative performance efficiency: The application of data envelopment analysis". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 15, n° 3, pp. 31-49.
- Boles, J., Brashear, T., Bellenger, D. y Bardsdale, H. (2000). "Relationship selling behaviors: antecedents and relationship with performance". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, n° 2-3, pp. 141-153.
- Bonoma, T. y Kosnik, T. (1990). "Marketing Management. Text & Cases". Irwin. Boston.
- Boshoff, C. y Mels, G. (1995). "A casual model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality". *European Journal of Marketing*, vol. 29, n° 2, pp. 23-42.
- Boyle, B.A. (1996). "The importance of the industrial inside sales force: a case study". *Industrial Marketing Management*, vol. 25, n° 5, pp. 339-348.
- Brashear, T., Bellenger, D., Ingram, T. y Barksdale, H. (1997). "Salesperson behavior:

- antecedents and links to performance". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, n° 3/4, pp. 177-184.
- Brashear, T., Lepkowska-White, E. y Chelariu, C. (2003). "An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople". *Journal of Business Research*, pendiente de publicación.
- Brown, S.P. y Peterson, R.A. (1994). "The effect of effort on sales performance and job satisfaction". *Journal of Marketing*, vol. 58, abril, pp. 70-80.
- Cámara, D. y Sanz, M. (2001). "Dirección de ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio". Prentice Hall. Madrid.
- Canales, P. y Torán, F. (1998-a). "El control de los vendedores, modelos y aplicaciones". *Forum Internacional sobre Las Ciencias, las Técnicas y el Arte aplicadas al Marketing*. 25-27 de noviembre, Madrid.
- Canales, P. y Torán, F. (1998-b). "El control del vendedor". *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, n° 26 (Mayo-Junio), pp.65-68.
- Canales, P. y Torán, F. (1998-c). "Venta, coste y comportamiento en el control del vendedor". *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, n° 25 (Marzo-Abril), pp. 64-67.
- Canales, P., Miquel, S., Royo, M. y Torán, F. (1999). "Control de vendedores: Feedback y Consecuencias". *XI Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. 1-2 de octubre, Valladolid.
- Castleberry, S. y Shepherd, D. (1993). "Effective interpersonal listening and personal selling". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, n° 1, pp. 35-49.
- Cespedes, F. (1992). "Sales coordination: An exploratory study". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 12, n° 3, pp. 13-
- Challagalla, G.N. y Shervani, T.A. (1996). "Dimensions and types of supervisory control: effects on salesperson performance and satisfaction". *Journal of Marketing*, Vol. 60, enero, pp. 89-105.
- Chen, M. y Chang, Ch. (1998). "The influences of the external factors on the optimal compensation for heterogeneous salesforce". *Asia-Pacific Journal of Operational Research*, n° 16, pp. 125-137.
- Cherry, J. y Fraedrich, J. (2000). "An empirical investigation of locus of control and the structure of moral reasoning: Examining the ethical decision-making process of sales managers". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XX, n° 3, pp. 173-188.
- Cholewka, K. (2002). "On the hunt". *Sales & Marketing Management*, abril, pp. 43-49.

- Chonko, L.B., Howell, R.D. y Bellenger, D.N. (1986). "Congruence in sales force evaluations: Relation to sales force perceptions of conflict and ambiguity". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, mayo 86, pp. 35-48.
- Chonko, L.; Enis, B. y Tanner, J. (1992). *Managing Salespeople*. Allyn and Bacon.
- Chonko, L., Terry, N., Roberts, J. y Tanner, J. (2000). "Sales performance: Timing of measurement make a difference". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XX, n° 1, pp. 23-36.
- Chowdhury, J. (1993). "The motivational impact of sales quotas on effort". *Journal of Marketing Research*, vol XXX, febrero, pp.28-41.
- Chung, Y. y Ding, Ch. (2002). "Development of the sales locus of control scale". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, n° 75, pp. 233-245.
- Churchill, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W. y Walker, O.C. (1985). "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. XXII, mayo, pp. 103-118.
- Churchill, G., Ford, N. y Walker, O. (1993, en castellano 1994). "Dirección de ventas". Promociones Jumerca. Valencia.
- Condry, J. (1977). "Enemies of exploratio: self-initiated versus other initiated learning". *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 35, Julio, pp. 459-477.
- Cook, W. y Hababou, M. (2001). "Sales performance measurement in bank branches". *Omega*, n° 29, pp. 299-307.
- Cooke, E. (1999). "Control and motivation in sales management through the compensation plan". *Journal of Marketing Theory and Practice*, winter, pp. 80-83.
- Coughlan, A.T. y Narasimham, C. (1992). "An empirical analysis of sales force compensation plans". *Journal of Business*, Vol. 65, n° 1, pp. 93-121.
- Cravens, D., LaForge, R. e Ingram, T. (1990). "Sales strategy: Charting a new course in turbulent markets". *Business*, vol. 40, n° 4, pp. 3-9.
- Cravens, D., Ingram, T. y LaForge, R. (1991). "Evaluating multiple sales channel strategies". *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 6, n° 3-4, pp. 37-48.
- Cravens, D., Grant, K., Ingram, T., LaForge, R. y Young, C. (1992). "In search of excellent sales organizations". *European Journal of Marketing*, vol. 26, n° 1, pp. 6-23.
- Cravens, D.W., Ingram, T.N., LaForge, R.W. y Young, C.E. (1993-a). "Behavior-Based and Outcome-Based salesforce control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 57, octubre, pp. 47-59.



## Bibliografía

---

- Cravens, D., LaForge, R., Picket, G. y Clifford, Y. (1993-b). "Incorporating a quality improvement perspective into measures of salesperson performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, n° 1, pp. 1-14.
- Cravens, D. (1995). "The changing role of the sales force". *Marketing Management*, vol. 4, n° 2, pp. 49-57.
- Cravens, D., Lask, F., Low, G., Marshall, G. y Moncrief, W. (2003). "Formal and informal management control combinations in sales organizations. The impact on salesperson consequences". *Journal of Business Research*, vol. 57, n° 3, pp. 241-248.
- Darlymple, D., Parsons, L. y Jeannet, J. (1992). "Cases in Marketing Management". John Wiley & Sons. New York.
- Darlymple, D. y Cron, W.L. (1998). "Sales management. Concept and cases", 6th. edition. John Wiley & Sons. New York.
- Darmon, R.Y. (1987). "The impact of incentive compensation on the salesperson's work habits: an economic model". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. VII, mayo, pp. 21-32.
- Darmon, R.Y. (1990). "Identifying sources of turnover costs: a segmental approach". *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, pp. 46-56.
- Darmon, R.Y. (1997). "Selecting appropriate sales quota plan structures and quota-setting procedures ". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVII, n°1, pp. 1-16.
- Darmon, R.Y. (1998-a). "A conceptual scheme and procedure for clasifying sales positions". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVIII, n° 3, pp. 31-46.
- Darmon, R.Y. (1998-b). "The effects of some situational variables on sales force governance system characteristics". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 18, n° 1, pp. 17-30.
- Darmon, R.Y. (2001). "Optimal salesforce quota plans under salesperson job equity constraints". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol 18, n° 2, pp. 87-100.
- Darmon, R.Y. y Rouziès, D. (2002). "Optimal sales force compensation plans: an operational procedure". *Journal of Operational Research Society*, vol. 53, pp. 447-456.
- Darr, A. (2003). "Control and autonomy among knowledge workers in sales: an employee perspective". *Employee Relations*, vol. 25, n° 1, pp. 31-41.
- DeCarlo, T.E. y Leigh, T.W. (1996). "Impact of salesperson attraction on sales managers' attributions and feedback". *Journal of Marketing*, Vol. 60, abril, pp. 47-66.

- DeConinck, J. (1992). "How sales manager control unethical sales force behavior". *Journal of Business Ethics*, vol. 11, n° 10, pp. 789-798.
- DeCormier, R. y Jackson, A. (1998-a). "Anatomy of good sales introduction – Part I". *Industrial and Commercial Training*, vol. 30, n° 7, pp. 255-262.
- DeCormier, R. y Jackson, A. (1998-b). "Anatomy of good sales introduction – Part II". *Industrial and Commercial Training*, vol. 31, n° 1, pp. 24-29.
- Deeter-Schmelez, D.; Norman, K. y Goebel, D. (2002). "Understanding sales manager effectiveness linking attributes to sales force values". *Industrial Marketing Management*, n°31, pp. 617-626.
- Deeter-Schmelz, D. y Ramsey, R. (1995). "A conceptualization of the functions and roles of formalized". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 15, n° 2, pp. 47- 60.
- Delavert, D. y Peña, V.(1994). "Cómo aumentar las ventas en tiempos de crisis". Grupo Especial Directivos. Madrid.
- DelVecchio, S. (1996-a). "Differences in salesperson and manager perceived control: a comparison of dyadic disagreements". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 11, n° 2, pp. 60-72.
- DelVecchio, S. (1996-b). "Predicting sales manager control: A comparison of control system and leadership approaches". *Journal of Applied Business Research*, vol. 12, n° 4, pp. 100-114.
- DelVecchio, S. (1998). "The salespersons operating freedom". *Industrial Marketing Management*, n° 27, pp. 31-40.
- Díaz de Rada. V. (1999). "Técnicas de análisis de datos para investigadores sociales. Aplicaciones prácticas con SPSS para Windows". Ed. Ra-Ma. Madrid.
- Dickson, V. y Ler, J. (2003). "Problems evaluating sales representative performance?. Try activity-based costing". *Industrial Marketing Management*, n° 32, pp. 301-307.
- Diez de Castro, E. (2001). "Gestión de la fuerza de ventas". Editorial Deusto. Bilbao.
- Diez de Castro, E., Navarro, A. y Peral, B. (2003). Dirección de la fuerza de ventas. ESIC. Madrid.
- Dion,P. y Banting, P. (2000) "Comparisons of alternative perceptions of sales performance". *Industrial Marketing Management*, n° 29, pp. 263-270.
- Dolan, R.(editor)(1991). "Strategic Marketing Management". Harvard Business School.
- Domenech, J. (1997). "Marketing Audit. Una herramienta de gestión con futuro". *Dirección y Progreso*, n° 154, julio-agosto, pp. 14-16.
- Donaldson, B. (1998). "Sales management. Theory and practice", 2nd. edition.

Macmillan Business. Londres.

- Douglas, M. (2002). "Selling peak performance". *Industrial and Commercial Training*, vol. 34, n° 5, pp. 188-190.
- Dubinsky, A. ; Comer, L. y Lui, S. (2002). "By gosh I think she's got it – well, not yet". *Equal Opportunities International*, vol 21, n° 2, pp. 13-24.
- Dwyer, F., Schurr, P. y Oh, S. (1987). "Developing buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, vol. 51, n° 2, pp. 11-27.
- Dwyer, S. (1998). "An exploratory study of gender and age matching in salesperson prospective customer dyad: Testing similarity-performance predictions". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 18, n° 4, pp. 55-69.
- Eisenhardt, K.L. (1985). "Control: organizational and economic approaches". *Management Science*, Vol. 31, n° 2, febrero, pp. 134-149.
- Erffmeyer, R.C., Russ, K.R. y Hair, J.F. (1992). "Traditional and high-tech sales training methods". *Industrial Marketing Management*. vol. 21, pp. 125-131.
- Erffmeyer, R.C. y Johnson, D. (1997). "The future of sales training: making choices among six distance education methods". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, n° 3-4, pp. 185-195.
- Esteban, A. (1997). "Principios de Marketing". ESIC. Madrid.
- Evans, K. y Grant, J. (1992). "Compensation and sales performance of service personnel: A service transaction perspective". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 12, n° 2, pp. 39-49.
- Flaherty, K. y Pappas, J. (2000). "The role of trust in salesperson-sales manager relationships". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XX, n° 4, pp. 271-278.
- Futrell, Ch. (2003). "Fundamentals of Selling, 8<sup>th</sup> edition". McGraw Hill. New York.
- Gabe, L. y Goldberg, M. (1999). "Sales force effectiveness, key drivers of success". *Pharmaceutical Executive*, enero, pp. 68-74.
- Ganesan, S., Weitz, B. y John, G. (1993). "Hiring and promotion policies in sales force management: Some antecedents and consequences". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, n° 2, pp. 15-26.
- García Bobadilla, L.M. (1996). "Rutas de venta estructuradas. La clave del éxito del equipo de ventas". *MK Marketing + Ventas*, n° 108, pp. 54-58.
- Gencturk, E. y Aulakh, P. (1995). "The use of process and output controls in foreign markets". *Journal of International Business Studies*, vol. 26, n° 4, pp. 755-787.

- Gillis, C., Pitt, L., Robson, M. y Berthon, P. (1998). "Communication in the salesperson/customer dyad: an empirical investigation". *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 16, n° 2, pp. 100-106.
- Goldberg, M. y Gabe, L. (2000). "Sales force effectiveness in Europe. Key drivers of success". *Pharmaceutical Executive*, enero, pp. 68-74.
- Graham, J. (2002). "How to recognize the right salesperson". *The American Salesman*, mayo, pp. 3-9.
- Grant, K y Cravens, D. (1996). "Examining sales force performance in organizations that use behavior-based sales management processes". *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 361-371.
- Grant, K. y Cravens, D. (1999). "Examining the antecedents of sales organization effectiveness: an Australian study". *European Journal of Marketing*, vol. 33, n° 9/10, pp. 945-957.
- Gray, G. y Wert-Gray, S. (1999). "Decision-making processes and formation of salespeople's expectancies, instrumentalities, and valences". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XIX, n° 3, pp. 53-59.
- Grewal, D. y Sharma, A. (1991). "The effect of salesforce behavior on customer satisfaction: An interactive framework". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XI, n° 3, pp. 13-23.
- Gundlach, G. T. y Murphy, P.E. (1993). "Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges". *Journal of Marketing*, Vol. 57, octubre, pp. 35-46.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatha, R.L. y Blanck, W.C. (1999). Análisis multivariante, 5ª edición, Prentice-Hall. Marid.
- Hanan, M. (1989). "La venta consultiva". Editorial Norma. Bogotá.
- Harkness, J. (1956). "A basic concept of sales control". *Journal of Marketing*, vol. 21, pp. 73-75.
- Harmon, H.; Brown, G.; Widing II, R. y Hammond, K. (2002). "Exploring the sales manager's feedback to failed sales effort". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 17, n° 1, pp. 43-55.
- Heide, J.B. (1992). "Do norms matter in Marketing relationships?". *Journal of Marketing*, vol. 56, abril, pp. 32-44.
- Heras, I., Dick, G. y Casadesús, M. (2002). "ISO 9000 registration's impact on sales and profitability. A longitudinal analysis of performance before and after accreditation". *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 19, n° 6, pp. 774-791.

## Bibliografía

---

- Hill, J. (2001). "Motivating the sales force". *The American Salesman*, mayo, pp. 21-23.
- Holmes, T. y Srivastava, R. (2002). "Effects of job perceptions on job behaviors. Implications for sales performance. *Industrial Marketing Management*, n°31, pp. 421-428.
- Homburg, Ch., Krohmer, H. y Workman, J. (2003). "A strategy implementation perspective of market orientation". *Journal of Business Research*, article in press.
- Honeycutt, E.D., Howe, V. e Ingram, T.N. (1993). "Shortcomings of sales training programs". *Industrial Marketing Management*, vol. 22, pp. 117-123.
- Honeycutt, E.D., Ford, J.B. y Tanner, J.F. (1994). "Who trains salespeople?". *Industrial Marketing Management*, vol. 23, pp. 65-70.
- Honeycutt, E.D., Attia, A.M. y D'Auria, A.R. (1996). "Sales certification programans". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, volumen XVI, n° 3, pp. 59-65.
- Honeycutt, E., Karande, K., Attia, A. y Maurer, S. (2001). "An utility based framework for evaluating the financial impact of sales force training programs". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXI, n° 3, pp. 229-238.
- Hultink, E.J. y Atuahene-Gima, K. (2000). "The effect of sales force adoption on new product selling performance". *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, pp. 435-450.
- Hunt, S.H. y Vasquez-Parraga, A.Z. (1993). "Organizational consequences, Marketing ethics, and salesforce supervision". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXX, pp. 78-90.
- Iglesias, J.L. (1990). "Sistema de coste completo versus sistema de coste variable". *Esic-Market*, vol. 69, julio-septiembre, pp. 141-159.
- Ingram, T.N., LaForge, R.W. y Schwepker, Ch. H. (1997). "Sales management. Analysis and decision making", 3rd. edition. Dryden Press. New York.
- Ingram, T.N., LaForge, R.W., Avila, R.A., Schewpker, C.H. y Williams, M.R. (2001). *Professional Selling: a trust-based approach*. Hartcourt. Orlando.
- Iruretagoyena, Mª T. (1994). *Contabilidad de costes*. Ed. Pirámide. Barcelona.
- Jackson, R. y Hisrich, R. (1996). *Sales and Sales Management*. Prentice Hall. New Jersey.
- Jackson, D., Tax, S. y Barnes, J. (1994). "Examining the salesforce culture: Managerial applications and research propositions". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 14, n° 4, pp. 1-14.

- Jackson, D., Schlacter, J.L. y Wolfe, W.G. (1995). "Examining the bases utilized for evaluating salespeople's performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, volumen XV, n° 4, pp. 57-65.
- Jackson, D. y Tax, S. (1995). "Managing the industrial salesforce culture". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 10, n° 2, pp. 34-47.
- Jaworski, B.J. (1988). "Toward a theory of marketing control: environmental context, control types, and consequences". *Journal of Marketing*, Vol. 52, julio, pp. 23-39.
- Jaworski, B.J. y MacInnis, D.J. (1989). "Marketing jobs and management controls: toward a framework". *Journal of Marketing Research*, vol. XXVI, noviembre, pp. 406-419.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1991). "Supervisory feedback: alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction ". *Journal of Marketing Research*, vol. XXVIII, mayo, pp. 190-201.
- Jaworski, B.J., Stathakopoulos, V. y Krishan, H.S. (1993). "Control combinations in marketing: Conceptual framework an empirical evidence". *Journal of Marketing*, Vol. 57, enero, pp. 57-69.
- Jobber, D., Hooley, G. y Shipley, D. (1993). "Organizational size and salesforce evaluation practices". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, n° 2, pp. 37- 48.
- Jobber, D. y Lee, R. (1994). "A comparasion of the perceptions of sales management and salespeople towards sales force motivation and demotivation". *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 325-332.
- Johlke, M. y Duhan, D. (2001). "Testing competing models of sales force communication". *Jornal of Persona Selling & Sales Management*, vol. XXI, n° 4, pp. 265-277.
- John, G. y Weitz, B. (1989). "Salesforce compensation: an empirical investigation of factors related to use of salary versus incentive compensation". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVI, febrero, pp. 1-14.
- Johnston, W.J. y Keysuk, K. (1994). "Performance, attribution, and expentancy linkages in personal selling". *Journal of Marketing*, Vol. 58, octubre, pp. 68-81.
- Johnston, M.W., Parasuranam, A., Futrell, C.M. y Black, W.C.(1990). "A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment". *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, agosto, pp. 333-344.
- Jolson, M.A. y Comer, L.B. (1997). "The use of instrumental an expressive personality

- traits as indicator of salesperson's behavior ". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVII, n° 1, pp. 29-43.
- Jones, E., Roberts, J. y Chonko, L. (2000). "Motivating sales entrepreneur to change: a conceptual framework of factors leading to successful change management initiatives in sales organizations". *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera, pp. 37-49.
- Kangis, P. y Lago, H. (1997). "Using Caliper to predict performance of salespeople". *International Journal of Manpower*, vol. 18, n° 7, pp. 565-575.
- Kehoe, D. y Boughton, N. (2001). "New paradigms in planning and control across manufacturing supply chains. The utilisation of Internet technologies". *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, n° 5-6, pp. 582-593.
- Keilor, B., Bashaw, R. y Pettijohn, C. (1997). "Salesforce automation prior to implementation: the relationship between attitudes toward technology, experience and productivity". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, n° 3/4, pp. 209-219.
- Keilor, B., Parker, R. y Pettijohn, C. (2000). "Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, n° 1, pp. 7-22.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990). "Market orientation: the construc, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, vol. 54, abril, pp. 1-18.
- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1994). "The influence of coworker feedback on salespeople". *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, pp. 82-94.
- Kohli, A.K., Shervani, T.A. y Challagalla, G.N. (1998). "Learning and performance orientation of salespeople: the role of supervisors". *Journal of Marketing Research*, vol. XXXV, mayo, pp. 263-274.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). "Fundamentos de Mercadotecnia" (6ª edición). Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Kotler, P. (2003). "El Marketing según Kotler". Editorial Paidós. Barcelona.
- Kotler, P., Cámara, D. y Grande, I. (2003). "Dirección de Marketing. Edición del Milenio". Prentice Hall. Madrid.
- Kraft, M. (1999). "An empirical investigation of the antecedents of sales force control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 120-134.

- Küster, I. (1999). "La implantación de la orientación al mercado en la fuerza de ventas industrial". Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- Küster, I. (2002). "La venta relacional". ESIC. Valencia
- Larson, M. (1997). "Salesforce effectiveness-an opportunity for growth". *Management Development Review*, vol. 10, n° 4-5, pp. 171-172.
- Lassk, F., Marshall, G., Cravens, D. y Moncrief, W. (2001). "Salesperson job involvement: A modern perspective and new scale". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXI, n° 4, pp. 291-302.
- Leigh, T., Bolman, E. y Comer, L. (2001). "The top ten articles of the 20<sup>th</sup> Century". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 21, n° 3, pp. 217-227.
- Lewin, J. y Johnston, W. (1997). "International salesforce management: a relationship perspective". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, n° 3/4, pp. 236-252.
- Lindgreen, A. (1998). "The Emergence and Rise of Relationship Marketing Days in the International Food distribution Chains". *The 11<sup>th</sup> EMAC Colloquium for Doctoral Students in Marketing*, mayo, Stockholm.
- Lledó, J.A. (1997). "La mejora continua de los equipos comerciales". *Dirección y Progreso*, n° 154, julio-agosto, pp. 28-33.
- Llonch, J., Eusebio, R. y Gallo, R. (2002). "La medición de resultados de las actividades de marketing: un análisis empírico en la empresa española". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, vol. 6, n° 2, pp. 59-85.
- Löning, H. y Besson, M. (2002). "Can distribution channels explain differences in Marketing and sales performance measurement systems?". *European Management Journal*, vol. 20, n° 6, pp. 597-609.
- Low, G., Cravens, D., Grant, K. y Moncrief, W. (2001). "Antecedents and consequences of salesperson burnout". *European Journal of Marketing*, vol. 35, n° 5/6, pp. 587-611.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1993). "The impact of organizational citizenship behavior on evaluating of salesperson performance". *Journal of Marketing*, Vol. 57, enero, pp. 70-80.
- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Aheare, M. (1998). "Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance". *Journal of Marketing*, Vol. 62, julio, pp.87-98.
- MAD Comunicación (2002). "Sistemas de retribución de las ventas". FC Editorial.
- Manera, J., Pérez del Campo, E. y Mercado, C. (2000). "Dirección y técnicas de venta". ESIC. Madrid.



## Bibliografía

---

- Mangel, R. y Useem, M. (2000). "The strategic role of gainsharing". *Journal of Labor Research*, vol. XXI, n° 2, pp. 327-343.
- Manning, G.L. y Reece, B.L. (1997). *Las ventas en el mundo actual* (6ª edición). Prentice Hall. Méico.
- Marshall, G. y Mowen, J. (1993). "An experimental investigation of the outcome bias in salesperson performance evaluations". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 13, n° 3, pp. 31-47.
- Martín Armario, E. (1999). *Marketing*. Ariel Economía. Madrid.
- Martinez, J.C. (1997). "Benchmarking: la llave maestra para la empresa competitiva". *Dirección y Progreso*, n° 154, julio-agosto, pp. 48-51.
- Mathews, B.P. y Diamantopoulos, A. (1995). "An analysis of response bias in executive's self-reports". *Journal of Marketing Management*, n° 11, pp. 835-846.
- Matsuo, M. y Kusumi, T. (2002). "Salesperson's procedural knowledge, experience and performance. An empirical study in Japan". *European Journal of Marketing*, vol. 36, n° 7/8, pp. 840-854.
- Mayer, D. y Greenberg, H.M. (1964). "What makes a good salesman". *Harvard Business Review*, n° 42, julio-agosto, pp. 119-125.
- McMaster, M. (2002). "Express train". *Sales & Marketing Management*, vol 154, n° 5, pp. 46-54.
- McNally, J. (2001). "Retaining valued employees". *Pennsylvania CPA Journal*, invierno, pp. 24-28.
- McQuinston, D. y Walters, R. (1989). "The evaluative criteria of industrial buyers: Implications for sales training". *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 4, n° 2, pp. 65-75.
- Meller, R. y Mann, R. (2001). "Effective training – it's the thought that counts". *Industrial and Commercial Training*, vol. 33, n° 1, pp. 12-15.
- Mengüç, B. (1996). "Evidence for Turkish industrial salespeople. Testing the applicability of a conceptual model for the effect of effort on sales performance and job satisfaction". *European Journal of Marketing*, vol. 30, n1 1, pp. 33-51.
- Mengue, B. (1998). "Organizational consequences, marketing ethics and salesforce supervision: Further empirical evidence". *Journal of Business Ethics*, vol. 17, n° 4, pp. 333-352.
- Merchant, K. (1988). "Progressing toward a theory of Marketing Control: A comment". *Journal of Marketing*, vol 52, julio, pp. 40-44.

- Metha, R., Anderson, R. y Dubinsky, A. (2000). "The perceived importance of sales managers' rewards: a career stage perspective". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, n° 7, pp. 507-524.
- Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J.P., Cuenca, A.C. y Miquel, M<sup>a</sup>. J. (2001). "Investigación de mercados". Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- Miller, R. y Heiman, S. (1989). "La venta conceptual". Editorial Folio. Barcelona.
- Miller, R., Heiman, S. y Tuleja, T. (1986). "La venta estratégica". Editorial Plaza & Janes. Barcelona.
- Mínguez, A. y Fuentes, M. (2004). *Cómo hacer una investigación social*. Ed. Tirant lo Blanch. Valencia.
- Moncrief, W., Babakus, E., Cravens, D. y Johnston, M. (1997). "Examining the antecedents and consequences of salesperson job stress". *European Journal of Marketing*, vol. 31, n° 11/12, pp. 786-798.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, pp. 20-38.
- Morris, M., Davis, D., Allen, J. Avila, R. y Chapman, J. (1991). "Assessing the relationships among performance measures, managerial practices, and satisfaction when evaluating the salesforce: a replication and extension". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XI, n° 3, pp. 25-35.
- Muczyk, J.P. y Gable, M. (1987). "Managing sales performance through a comprehensive performance appraisal system". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, volumen VII, mayo, pp. 41-52.
- Murphy, W. y Dancin, P. (1998). "Sales contest: A research agenda". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 18, n° 1, pp. 1-16.
- Narver, J.C. y Slater, S.F.(1990). "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54, octubre, pp. 20-35.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O. y McMurrian, R. (1997). "An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context". *Journal of Marketing*, vol. 61, julio, pp. 85-98.
- Nooman, Ch. (1998). "Sales management". Butterworth Heinemann.
- Ogbuehi, A. y Sharma, V. (1999). "Redefining industrial salesforce roles in changing environment: Strategic issues in selection, training and management". *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, n°1, pp. 64-71.
- Oliver, J. (1996). "New, improved salesforce". *Management Today*, diciembre, pp. 82-84.

## Bibliografía

---

- Oliver, R. (1974). "Expectancy theory predictions of salesmen's performance". *Journal of Marketing Research*, vol. XI, agosto, pp. 243-253.
- Oliver, R. y Anderson, E. (1994). "An empirical test of the consequences of Behavior and Outcome-Based sales control systems". *Journal of Marketing*, Vol. 58, octubre, pp. 76-88.
- Oliver, R. y Anderson, E. (1995). "Behavior and Outcome-Based sales control systems: evidence and consequences of pure-form and hybrid governance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XV, pp. 1-15.
- Olshavsky, R. (1973). "Customer-salesman interaction in appliance retailing". *Journal of Marketing Research*, vol. X, n° 2, pp. 208-212.
- Olson, E., Cravens, D. y Slater, S. (2001). "Competitiveness in sales management: a marriage of strategies". *Business Horizons*. Vol. 44, n° 2, pp. 25-30.
- Organ, D. (1988). "A restatement of satisfaction-performance hypothesis". *Journal of Management*, n° 14, pp. 547-557.
- Ouchi, W.G. (1979). "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms". *Management Science*, Vol. 25, n° 9, septiembre, pp. 833-848.
- Palmer, T. y Pickett, G. (1999). "The role of mental models in control theory: Understanding cognitive factors influencing the behaviors of salespeople". *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, n° 1, pp. 17-29.
- Parthasarathy, M. y Sohi, R. (1997). "Salesforce automation and the adoption of technological innovations by salespeople: theory and implications". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, n° 3/4, pp. 196-208.
- Patton, W.E. y King, R.H. (1985). "The use of human judgment models in evaluating sales force performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, mayo, pp. 1-14.
- Pelham, A. "An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting oriented sales force programs on sales force performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol XXII, n° 2, pp. 97-109.
- Pennington, A. (1968). "Customer-salesman bargaining behavior in retail transactions". *Journal of Marketing Research*, vol. V, n° 3, pp. 255-262.
- Pérez-Carballo, J.F. (1991). "La función directiva del control". *Esic-Market*, vol. 71, pp. 37-54.
- Pettijohn, L., Pettijohn, C. y Taylor, A. (1999). "An empirical investigation of the relationship between retail salesforce performance appraisals and turnover". *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, n° 1, pp. 39-52.

- Pettijohn, L., Pettijohn, C. y Taylor, A. (2000). "An exploratory analysis of salesperson perceptions of the criteria used in performance appraisals, job satisfaction, and organizational commitment". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XX, n° 2, pp. 77-80.
- Pettijohn, C., Pettijohn, L. y d'Amico, M. (2001). "Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction". *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, n° 2, pp. 127-146.
- Pettijohn, L., Parker, R., Pettijohn, C. y Kent, J. (2001). "Performance appraisals: usage, criteria and observations". *Journal of Management Development*, vol. 20, n° 9, pp. 754-771.
- Piercy, N., Cravens, D. y Morgan, N. (1997). "Sources of effectiveness in the business-to-business sales organization". *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 3, n° 1, pp. 43-69.
- Piercy, N., Cravens, D. y Morgan, N. (1998). "Salesforce performance and behavior-based management processes in business-to-business sales organizations". *European Journal of Marketing*, vol. 32, n° 1/2, pp. 79-100.
- Piercy, N., Cravens, D. y Lane, N. (2001). "Sales Manager behavior control strategy and its consequences: The impact of gender differences". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXI, n° 1, pp. 39-49.
- Piercy, N., Lane, N. y Cravens, D. (2002). "A gender perspective on salesperson organizational citizenship behaviour, sales manager control strategy and sales unit effectiveness". *Women in Management Review*, vol. 17, n° 8, pp. 373-391.
- Pilling, B., Donthu, N. y Henson, S. (1999). "Accounting for impact of territory characteristics on sales performance: Relative efficiency as a measure of salesperson performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, n° 2, pp. 35-45.
- Pitt, L. y Ramaseshan, B. (1995). "Realistic job information and salesforce turnover: an investigative study". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 10, n° 5, pp. 29-36.
- Pitt, L., Berton, P. y Robson, M. (2000). "Communication apprehension and perceptions of salesperson performance: a multinational perspective". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 15, n° 1, pp. 68-86.
- Pitt, L., Ewing, M. y Berthon, P. (2002). "Proactive behavior and industrial salesforce performance". *Industrial Marketing Management*, vol. 31, pp. 639-664.
- Plank, R. y Reid, D. (1994). "The mediating role of sales behaviors: an alternative

## Bibliografía

---

- perspective of sales performance and effectiveness". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XIV, n° 3, pp. 43-56.
- Podsakoff, P.M. y MacKenzie, S.B. (1994). "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness". *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI, agosto, pp. 351-363.
- Poon, J. (2000). "Criteria used for evaluating sales persons". *Management Research News*, vol. 23, n° 12, pp. 27-33.
- Porter, S.; Wiener, J. y Frankwick, G. (2003). "The moderating effect of selling situation on adaptive selling strategy-selling effectiveness relationship". *Journal of Business Research*, n° 56, pendiente de publicación.
- Puri, S.J. (1993). "Where industrial sales training is weak". *Industrial Marketing Management*, vol. 22, pp. 101-108.
- Rackham, N. (1993). "La venta a gran escala". Editorial Deusto. Bilbao.
- Ramaswami, S.N. (1996). "Marketing control and dysfunctional employee behaviors: a test of traditional and contingency theory postulates". *Journal of Marketing*, Vol. 60, abril, pp. 105-120.
- Ramaswami, S.N., Srinivasan, S. y Gorton, S. (1997). "Information asymmetry between salesperson and supervisor: postulates from agency and social exchange theories". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVII, n° 3, pp. 29-50.
- Ramsey, R., Lassk, F. y Greg, W. (1995). "A critical evaluation of a measure of job involvement: The use of the Lodhal and Kejner (1995) scale with salespeople". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 15, n° 3, pp. 65-74.
- Rangarajan, D., Chonko, L., Jones, E. y Roberts, J. (2003). "Organizational variables, sales force perceptions of readiness for change, learning, and performance among boundary-spanning teams: a conceptual framework and propositions for research". *Industrial Marketing Management*, vol. 33, n° 4, pp. 289-305.
- Rasmusso, E. (1999). "Getting schooled in outsourcing". *Sales & Management*, enero, pp. 48-53.
- Rentz, J., Shepherd, C., Taschian, A. Dabholkar, P. y Ladd, R. (2002). "A measure of skilling: scale development and validation". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXII, n° 1, pp. 13-21.
- Reynolds, P.; Day, J. y Lancaster, G. (2001). "Moving towards a control technique to help small firms monitor and control key marketing parameters: a survival aid". *Management Decision*, vol. 39, n° 2, pp. 113-120.

- Rich, G. (1998). "The constructs of sales coaching: Supervisory feedback, role modeling and trust". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 18, n° 1, pp. 53 -63.
- Rich, G., Bommer, W., MacKenzie, S., Podsakoff, P y Johnson, J. (1999). "Methods in sales research: Apples and apples or appels and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, n° 4, pp. 41-52.
- Rindfleisch, A. y Heide, J.B. (1997). "Transaction Cost Analysis : past, present and future applications". *Journal of Marketing*, Vol. 61, octubre, pp. 30-54.
- Rivera, J. y Molero, V. (1997). "Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas". *Esic-Market*, vol. 97, julio-septiembre, pp. 75-89.
- Román, S., Ruiz de Maya, S. y Munuera, J.L. (1998). "Formación, Rendimiento y Efectividad de la Fuerza de Ventas en las PYMES". *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Santander, septiembre, pp. 199-204.
- Román, S. (2001). "Antecedentes y consecuencias de la venta orientada al cliente". Tesis doctoral. Universidad de Murcia.
- Román, S.; Ruiz, S. y Munuera, J.L. (2002). "The effects of sales training on sales force activity". *European Journal of Marketing*, vol.36, n° 11/12, pp. 1344-1366.
- Román, S. y Munuera, J. L. (2003). "Conceptualización y medición del rendimiento y la efectividad de la fuerza de ventas". *Esic-Market*, n° 114, pp. 23-42.
- Ross, W.T. (1991). "Performance against Quota and the call selection decision". *Journal of Marketing Research*, vol. XXIII, pp. 296-306.
- Saxe, R. y Weitz, B. (1982). "The SOCO scale: a measure of the consumer orientation of salespeople". *Journal of Marketing Research*, vol.XIX, , n° 3, pp. 343-351.
- Santesmases, M. (1996). *Términos de Marketing. Diccionario – Bases de datos*. Ed. Pirámide. Madrid.
- Santesmases, M. (2004). "Marketing. Conceptos y estrategias" . ESIC. Madrid.
- Saorín, M.C. y Torán, F.E. (1998). "La organización del equipo de ventas". *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, n° 26, pp. 69-73.
- Schweppker, C. (1999). "Understanding salespeople's intention to behave unethically: The effects perceived competitive intensity, cognitive moral development and moral judgement". *Journal of Business Ethics*, vol.21, n° 4, pp. 303-316.
- Sharma, A. (1997). "Customer satisfaction-based incentive systems: Some managerial and salesperson considerations". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XVII, n° 2, pp. 61-70.

- Sheperd, D.; Casteleberry, S. y Ridnour, R. (1997). "Linking effective listening with salesperson performance: an exploratory investigation". *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 12, n° 5, pp. 315-322.
- Shipley, D. y Jobber, D. (1994). "Size effects on sales management practices of small firms: A study of industrial distributors". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 14, n° 1, pp. 31-43.
- Shoemaker, M. (1999). "Leadership practices in sales managers associated with self efficacy, role clarity, and job satisfaction of individual industrial salespeople". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 19, n° 4, pp. 1-19.
- Simintras, A., Lancaster, G. y Cadogan, J. (1994). "Perceptions and attitudes of salespeople towards the overall sales job and the work itself". *Journal of Managerial Psychology*, vol.9, n° 7, pp. 3-10.
- Simintras, A., Cadogan, J.W. y Lancaster, G.A. (1996). "Salesforce behavior: in search of motivational determinants". *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 421-437.
- Siu, W. (2002). "Marketing activities and performance. A comparison of the Internet-based and traditional small firms in Taiwan". *Industrial Marketing Management*, vol. 31, pp. 177-188.
- Smith, K. y Blair, E. (2000). "Managing salesperson motivation in territory realignment". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XX, n° 4, pp. 215-226.
- Sohi, R. (1996). "The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction". *European Journal of Marketing*, vol. 30, n° 7, pp. 49-67.
- Solberg, C. y Nes, E. (2002). "Exporter trust, commitment and marketing control in integrated and independent export channels". *International Business Review*, vol. 11, pp. 385-405.
- Spiro, R. y Weitz, B. (1990). "Adaptative selling: Conceptualization, measurement, and nomological validity". *Journal of Marketing Research*, vol. XXVII, febrero, pp. 61-69.
- Srivastava, R., Strutton, D. y Pelton, L. (2001). "The will to win: An investigation of how sales managers can improve the quantitative aspects of their sales force's effort". *Journal of Marketing Theory and Practice*, primavera, pp. 11-25.
- Stanton, W., Buskirk, R. y Spiro, R. (1991). "Management of Sales Force". Irwin. Boston.
- Stathakopoulos, V. (1996). "Sales Force Control: A Synthesis of Three Theories".

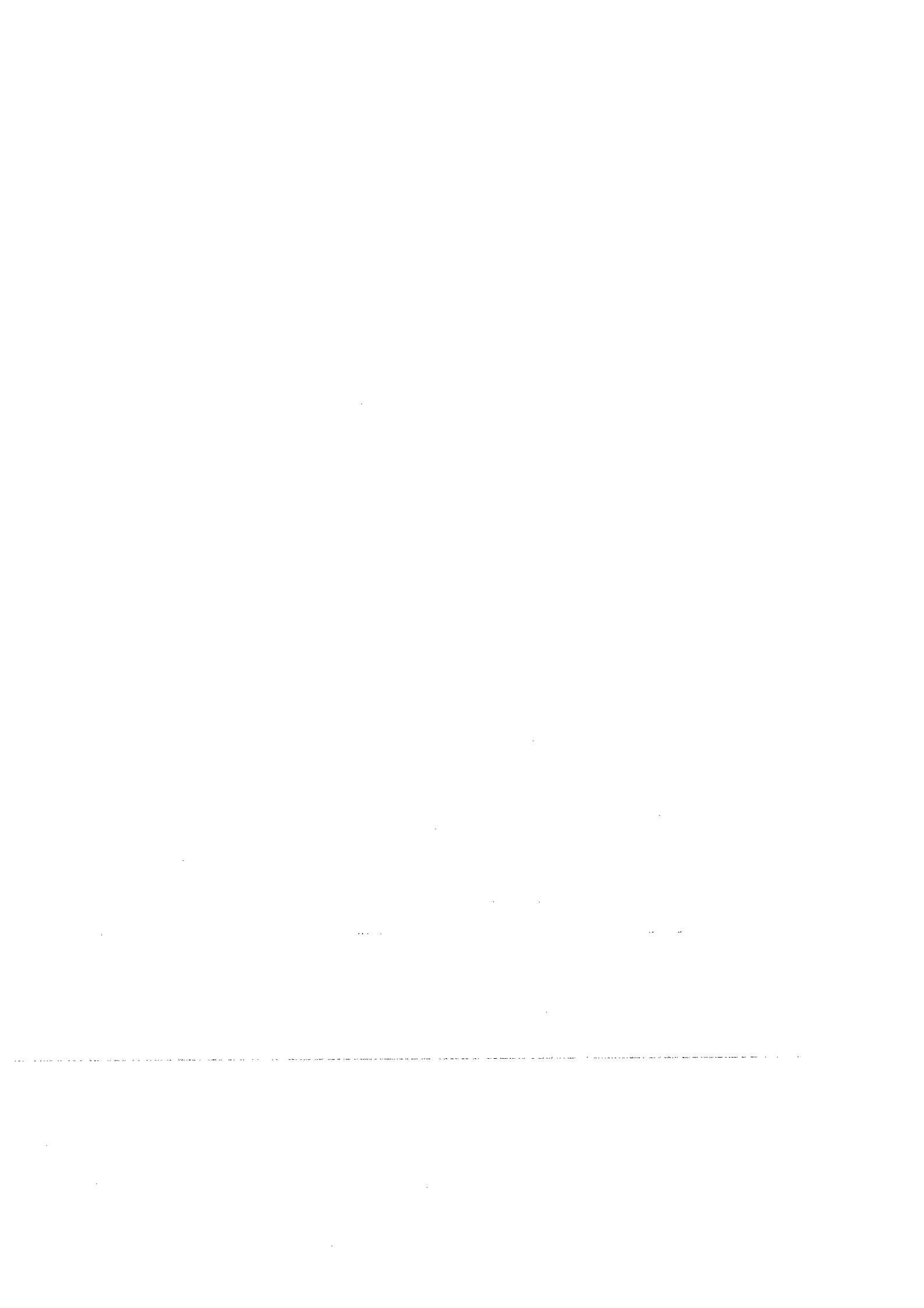
- Journal of Personal Selling & Sales Management*, volumen XVI, n° 2, pp.1-12.
- Stathakopoulos, V. (1997). "Effects of performance appraisal systems on Marketing Managers". *Journal of Marketing Management*, n° 13, pp. 835-852.
- Stathakopoulos, V. (1998). "Enhancing the performance of marketing managers. Aligning strategy, structure and evaluation systems". *European Journal of Marketing*, vol.32, n° 5/6, pp. 536-558.
- Still, R., Cundiff, E. y Govoni, N. (1988). "Sales Management. Decisions, strategies, & cases" (5ª edición). Ed. Prentice-Hall. New Jersey.
- Strafford, J. y Grant, C. (1993). "Manual del director de ventas". Ed. Deusto. Bilbao.
- Strieter, J. y Kasouf, C. (1999). "Market-oriented behaviors within organizations: An individual-level perspective". *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 7, n° 2, pp. 16-27.
- Sujan, H., Weitz, B.A. y Sujan, M. (1988). "Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter". *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 8, n° 2, pp. 9-19.
- Sujan, H., Weitz, B.A. y Kumar, N. (1994). "Learning orientation, working smart, and effective selling". *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, pp. 39-52.
- Szymanski, D. (1988). "Determinants of selling effectiveness: The importance of declarative knowledge to the personal selling concept". *Journal of Marketing*, vol. 52, enero, pp. 64-77.
- Tadepalli, R. (1992). "Marketing control: Reconceptualization and implementation using the feedforward method". *European Journal of Marketing*, vol. 26, n° 1, pp. 24-40.
- Taylor, A., Pettijohn, L. y Petijohn, C. (1999). "Salespersons and sales managers: A descriptive sstudy of topics and perceptions of retail sales performance appraisals". *Human Resources Development Quaterly*, vol. 10, n° 3, pp. 271-
- Van der Wiele, T, Boselie, P. y Hesslink,M. (2002). "Emprical evidence for the relationship between customer satisfaction and business performance". *Managing Service Quality*, vol. 12, n° 3, pp. 184-193.
- Varela, J.A. (1991). "Los agentes de ventas". Ariel Economía. Barcelona.
- Varela, J.A. (1992). "Efectividad y rendimiento de los agentes de ventas". *Esic-Market*, vol. 76, abril-junio, pp. 51-64.
- Vázquez, R.; Rodríguez-Del Bosque, I. y Ruiz, A. (1995). "Calidad del servicio y su percepción por el consumidor: aplicación a empresas detallistas". *VII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, septiembre, pp. 415-433. Barcelona.



- Vignali, C. "Motivation factors that force a sales training programme and the experience within the brewing industry". *Industrial and Commercial Training*, vol. 29, n° 1, pp. 10-15.
- Voss, G. y Voss, Z. (2000). "Strategic orientation and firm performance in an artistic environment". *Journal of Marketing*, n° 64, enero, pp. 67-83.
- Walker, O., Churchill, G. y Ford, N. (1977). "Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research". *Journal of Marketing Research*, vol.XIV, n° 2, pp. 156-168.
- Walker, O., Churchill, G. y Ford, N. (1979). "Where do we go from here?. Some selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of industrial salesforce", en Albaum, G. y Churchill, G. (eds.), "Critical Issues in sales management: State of the art and future research needs". University of Oregon, pp.10-75.
- Wang, G. y Netenmeyer, R. (2003). "Salesperson creative performance: conceptualization, measurement, and nomological validity". *Journal of Business research*, vol. 57, n° 8, pp. 805-812.
- Wecker, R. (2000). "Retaining the sales force of the 21<sup>st</sup> century". *LIMRA'S MarketFacts*, marzo-abril, pp. 26-31.
- Weitz, B. (1981). "Effectiveness in sales interactions: a contingency framework". *Journal of Marketing*, vol. 45, invierno, pp. 85-103.
- Weitz, B., Suján, H. y Suján, M. (1986). "Knowledge, motivation and adaptive behavior: a framework for improving selling effectiveness". *Journal of Marketing*, vol. 50, octubre, pp. 174-191.
- Weitz, B. y Bradford, K. (1999). "Personal selling and sales management: a relationship marketing perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, n°2, pp. 241-254.
- Weitz, B., Castleberry, S. y Tanner, J. (2003). "Selling. Building partnerships (5<sup>th</sup> ed.)". Irwin McGraw-Hill. New York.
- Weschlag, R. (1989). "El vendedor versátil". Editorial Deusto. Bilbao.
- Williams, K. y Spiro, R. (1985). "Communication style in the salesperson-customer dyad". *Journal of Marketing Research*, vol.XXII, n° 4, pp. 434-442.
- Wilson, K. (1993). "Managing the industrial sales force of the 1990's". *Journal of Marketing Management*, vol. 9, pp. 123-139.
- Wilson, M. (1984). "Cómo organizar y dirigir un equipo de vendedores". Editorial

Deusto. Bilbao.

- Wotruba, T.R. (1996). "The transformation of industrial selling: causes and consequences". *Industrial Marketing Management*, vol. 25, n° 5, pp. 327-338.
- Yilmaz, C. (2002). "Salesperson performance and job attitudes revisited. An extended model and effects of potential moderators". *European Journal of Marketing*, vol. 36, n° 11/12, pp. 1389-1414.
- Ziyal, L. (1995). "Why the best salesperson is not the best sales manager". *Journal of Managerial Psychology*, vol. 10, n° 4, pp. 9-20.



**ANEXO 1**

**CUESTIONARIO**



### ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO Y CONTROL DE LA FUERZA DE VENTAS

Desde la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia, le rogamos cumplimente las preguntas del siguiente cuestionario. Le recordamos que dicha información posee carácter confidencial, se tratará anónimamente y sólo se publicarán resultados agregados. Si desean recibir un informe con los resultados promedios del sector deberán completar los datos que se solicitan al final del presente cuestionario. Gracias por su colaboración.

**1.- Control estratégico de la dirección de ventas. Indique en que grado realiza las siguientes tareas en una escala de 1 a 10, siendo 1 “Nada en absoluto” y 10 “En gran medida - Siempre”.**

Revisión regular de los informes de los vendedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Atención a la duración de los viajes de los vendedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vigilancia estrecha de los gastos de los vendedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Participación activa en la formación en el puesto de trabajo de los vendedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dedico tiempo regularmente al entrenamiento de los vendedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Discute la evaluación de resultados con los vendedores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ayuda a los vendedores a desarrollar su potencial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Evalúa los resultados de venta de cada vendedor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Evalúa el desarrollo profesional del vendedor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aporta información de la evaluación al vendedor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compensa al vendedor en función de la calidad de sus actividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La valoración de los incentivos se basa en los resultados de ventas logrados por el vendedor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Recompensa a los vendedores en función de sus ventas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**2.- Efectividad de la organización de ventas. Indique cuál ha sido su situación durante los últimos 24 meses respecto a los siguientes aspectos en una escala de 1 a 5, siendo 1 “Mucho peor” y 5 “Mucho mejor”.**

Volumen de ventas respecto al mayor competidor	1	2	3	4	5
Volumen de ventas respecto a los objetivos del equipo	1	2	3	4	5
Cuota de mercado respecto al mayor competidor	1	2	3	4	5
Cuota de mercado respecto al objetivo del equipo	1	2	3	4	5
Rentabilidad respecto al mayor competidor	1	2	3	4	5
Rentabilidad respecto al objetivo del equipo	1	2	3	4	5
Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor	1	2	3	4	5
Satisfacción de los clientes en comparación al objetivo del equipo	1	2	3	4	5

3.-¿Cuál es su nivel de satisfacción con los vendedores de su equipo?, indique su valoración en una escala de 1 a 7, siendo 1 “Necesita mejorar” y 7 “Excepcional”.

Promedio anual de ventas por vendedor	1	2	3	4	5	6	7
Obtención de nuevos clientes	1	2	3	4	5	6	7
Nivel aceptable de renovación de vendedores	1	2	3	4	5	6	7
Mantenimiento de los clientes actuales	1	2	3	4	5	6	7

4.- Comportamiento de los vendedores. Valore a sus vendedores en una escala de 1 a 7, siendo 1 “Necesita mejorar” y 7 “Excepcional”.

Conocimiento técnico del diseño y especificaciones del producto o servicio	1	2	3	4	5	6	7
Conocimiento de las aplicaciones y funciones del producto o servicio	1	2	3	4	5	6	7
Están al día de la producción y tecnología usada por la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Experimentan con diferentes técnicas de venta	1	2	3	4	5	6	7
Son flexibles en sus acercamientos de venta	1	2	3	4	5	6	7
Adaptan la técnica de venta a cada cliente	1	2	3	4	5	6	7
Varían la técnica de venta a cada situación	1	2	3	4	5	6	7
Discuten las estrategias de venta con otros compañeros	1	2	3	4	5	6	7
Generan un importante volumen de ventas para el equipo	1	2	3	4	5	6	7
Construyen fuertes relaciones de trabajo con otras personas de la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Trabajan en estrecha colaboración con personal de no-venta	1	2	3	4	5	6	7
Se coordinan de forma adecuada con otros empleados para manejar los problemas de post-venta y servicio	1	2	3	4	5	6	7
Planifican cada entrevista de ventas	1	2	3	4	5	6	7
Planifican la estrategia de venta para cada cliente	1	2	3	4	5	6	7
Planifican diariamente sus actividades	1	2	3	4	5	6	7
Planifican la información de su territorio y clientes	1	2	3	4	5	6	7
Escuchan atentamente para identificar y entender las preocupaciones reales de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Convencen a los clientes de que han entendido sus problemas y necesidades especiales	1	2	3	4	5	6	7
Comunican de forma clara y concisa en las entrevistas de venta	1	2	3	4	5	6	7
Utilizan los contactos establecidos para buscar nuevos clientes	1	2	3	4	5	6	7
Siguen el uso de los productos	1	2	3	4	5	6	7
Controlan la entrega de los pedidos	1	2	3	4	5	6	7
Gestionan las quejas de los clientes	1	2	3	4	5	6	7
Realizan servicio postventa	1	2	3	4	5	6	7
Colaboran en la solución de problemas	1	2	3	4	5	6	7
Analizan el uso de los productos para identificar nuevos productos o servicios	1	2	3	4	5	6	7

5.- Resultados. Valore los siguiente aspectos en una escala de 1 a 7, siendo 1 "Necesita mejorar" y 7 "Excepcional".

Aportan una elevada cuota de mercado a la empresa	1	2	3	4	5	6	7
Realizan ventas de productos de alto margen de beneficio	1	2	3	4	5	6	7
Generan un elevado nivel de ventas (en unidades monetarias)	1	2	3	4	5	6	7
Identifican y venden a los mejores clientes	1	2	3	4	5	6	7
Realizan operaciones rentables y de larga duración	1	2	3	4	5	6	7
Superan sus objetivos durante todo el año	1	2	3	4	5	6	7
Rápidamente venden productos o servicios nuevos	1	2	3	4	5	6	7

6.- Características de los vendedores. Indique en que grado reúnen sus vendedores los siguientes aspectos en una escala de 1 a 10, siendo 1 "Nada en absoluto" y 10 "En gran medida-Siempre".

Están dispuestos a aceptar la dirección del jefe de equipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cooperan como parte del equipo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Muestran lealtad a la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aceptan la autoridad del Jefe de Ventas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poseen expertas habilidades de venta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poseen un conocimiento detallado del producto o servicio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7.- Motivación. Indique en que grado reúnen sus vendedores los siguientes aspectos en una escala de 1 a 10, siendo 1 "Nada en absoluto" y 10 "En gran medida-Siempre".

Siente que cumplen con su trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sienten un crecimiento y desarrollo personal en su trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Siente que realizan un trabajo creativo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Sienten que son innovadores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Están dispuestos a asumir riesgos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Están estimulados por los cambios en su entorno de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Son respetados por sus superiores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Son respetados por sus compañeros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollan las actividades de no-venta de forma efectiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Desarrollan actividades de apoyo a la venta	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Se centran en satisfacer las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fidelizan a los clientes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8.- Sistema de remuneración de los vendedores. Indicar el porcentaje de remuneración que reciben los vendedores:

	Sueldo fijo
	Remuneración variable
100	

9.- Número de vendedores de la empresa: \_\_\_\_\_

Número de vendedores a su cargo: \_\_\_\_\_



10.- Indique el porcentaje de variación media anual de las ventas de su equipo, de su empresa y del sector durante los últimos 2 años.

<input type="text"/>	Equipo de ventas
<input type="text"/>	Empresa
<input type="text"/>	Sector de actividad

11.- Indique el número de años que usted está desarrollando labores comerciales

	menos de 5 años	6-10 años	11-15 años	16-20 años	más de 20 años
Experiencia en labores comerciales	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Experiencia en dirección de vendedores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

12.- Edad

<input type="text"/>	Menos de 25 años
<input type="text"/>	Entre 26 y 32 años
<input type="text"/>	Entre 33 y 39 años
<input type="text"/>	Entre 40 y 45 años
<input type="text"/>	Más de 45 años

13.- Sexo

<input type="text"/>	Hombre
<input type="text"/>	Mujer

14.- Formación académica

<input type="text"/>	Sin estudios
<input type="text"/>	Estudios primarios (EGB, y similares)
<input type="text"/>	Estudios secundarios (BUP, FP, y similares)
<input type="text"/>	Diplomatura universitaria
<input type="text"/>	Licenciatura universitaria

15.- Sector de actividad de la empresa:

-----

**DATOS DE CLASIFICACIÓN**

Esta información sólo es necesaria en el caso de que desee recibir los resultados de este estudio

- Nombre de la empresa:
- Dirección:
- Teléfono:
- Población:
- Provincia:
- Nombre de la persona encuestada:
- E-mail:
- Dirección web:

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 2**

**EXCELENCIA EN LAS ORGANIZACIONES  
DE VENTA**



**ANEXO 2.1.- EFECTIVIDAD DE LOS EQUIPOS**

		<b>Grupo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
EF1	<i>Volumen de ventas respecto al mayor competidor</i>	1	2,79	1,12	38,853	0,000
		2	3,82	0,59		
EF2	Volumen de ventas respecto a los objetivos del equipo	1	2,66	1,01	51,573	0,000
		2	3,94	0,85		
EF3	<i>Cuota de mercado respecto al mayor competidor</i>	1	2,74	1,11	44,279	0,000
		2	3,84	0,58		
EF4	Cuota de mercado respecto al objetivo del equipo	1	2,49	0,98	60,998	0,000
		2	3,85	0,85		
EF5	Rentabilidad respecto al mayor competidor	1	2,26	0,85	103,676	0,000
		2	3,76	0,69		
EF6	Rentabilidad respecto al objetivo del equipo	1	2,34	0,94	69,05	0,000
		2	3,68	0,74		
EF7	<i>Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor</i>	1	2,51	0,8	112,795	0,000
		2	3,94	0,6		
EF8	<i>Satisfacción de los clientes en comparación al objetivo del equipo</i>	1	2,64	0,67	74,840	0,000
		2	3,85	0,76		

\*Nota: Escala utilizada de 1 "Mucho peor" a 5 "Mucho mejor"  
Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62

**ANEXO 2.2.- SATISFACCIÓN DEL JEFE DE EQUIPO**

	<b>Grupo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Típ.</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
SV1 Promedio anual de ventas por vendedor	1	3,89	1,24	41,03	0,000
	2	5,21	0,91		
SV2 Obtención de nuevos clientes	1	3,00	1,30	66,39	0,000
	2	5,10	1,35		
SV3 Nivel aceptable de renovación de vendedores	1	4,06	1,34	11,65	0,001
	2	4,94	1,30		
SV4 Mantenimiento de los clientes actuales	1	4,47	1,23	22,50	0,000
	2	5,48	1,01		

Nota: Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"  
Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62

## ANEXO 2.3.- CONTROL Y EXCELENCIA

	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
CE1 Revisión regular de los informes de los vendedores	1	5,26	1,80	48,484	0,000
	2	7,74	1,88		
CE2 Atención a la duración de los viajes de los vendedores	1	3,49	1,84	63,103	0,000
	2	6,85	2,42		
CE3 Vigilancia estrecha de los gastos de los vendedores	1	4,43	2,35	38,592	0,000
	2	7,10	2,12		
CE4 Participación activa en la formación en el puesto de trabajo de los vendedores	1	5,23	2,38	29,993	0,000
	2	7,47	1,88		
CE5 <i>Dedico tiempo regularmente al entrenamiento de los vendedores</i>	1	4,53	2,10	30,863	0,000
	2	6,92	2,31		
CE6 Discute la evaluación de resultados con los vendedores	1	5,21	2,25	42,789	0,000
	2	7,79	1,86		
CE7 <i>Ayuda a los vendedores a desarrollar su potencial</i>	1	4,47	2,12	72,203	0,000
	2	7,65	1,78		
CE8 <i>Evalúa los resultados de venta de cada vendedor</i>	1	6,11	2,52	27,828	0,000
	2	8,21	1,63		
CE9 Evalúa el desarrollo profesional del vendedor	1	3,81	2,21	72,508	0,000
	2	7,42	2,18		
CE10 <i>Aporta información de la evaluación al vendedor</i>	1	3,74	2,44	53,88	0,000
	2	7,27	2,52		
CE11 <i>Compensa al vendedor en función de la calidad de sus actividades</i>	1	3,79	2,37	72,140	0,000
	2	7,52	2,19		
CE12 <i>La valoración de los incentivos se basa en los resultados de ventas logrados por el vendedor</i>	1	5,74	2,89	19,183	0,000
	2	7,73	1,82		
CE13 <i>Recompensa a los vendedores en función de sus ventas</i>	1	6,49	2,84	5,459	0,000
	2	7,60	2,12		

Nota: Escala utilizada de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida - Siempre"  
 Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62

ANEXO 2.4.- PROFESIONALIDAD Y EXCELENCIA

	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
CAR1 Están dispuestos a aceptar la dirección del jefe de equipo	1	7,00	1,38	11,726	0,001
	2	8,03	1,68		
CAR2 Cooperan como parte del equipo	1	4,87	2,46	52,743	0,000
	2	7,81	1,75		
CAR3 Muestran lealtad a la empresa	1	5,38	2,86	30,321	0,000
	2	7,74	1,56		
CAR4 Aceptan la autoridad del jefe de equipo	1	6,86	2,49	20,044	0,000
	2	8,53	1,36		
CAR5 Poseen expertas habilidades de venta	1	6,06	1,79	16,900	0,000
	2	7,38	1,53		
CAR6 Poseen un conocimiento detallado del producto o servicio	1	5,40	2,13	51,676	0,000
	2	7,76	1,26		
MOT1 Sienten que cumplen con su trabajo	1	6,89	1,66	13,506	0,000
	2	7,90	1,21		
MOT2 Sienten un desarrollo y crecimiento personal en su trabajo	1	5,51	1,63	40,894	0,000
	2	7,42	1,48		
MOT3 Sienten que realizan un trabajo creativo	1	4,66	1,83	35,404	0,000
	2	6,79	1,87		
MOT4 Sienten que son innovadores	1	4,15	2,11	38,058	0,000
	2	6,50	1,86		
MOT5 Están dispuestos a asumir riesgos	1	3,38	2,47	26,060	0,000
	2	5,61	2,08		
MOT6 Están estimulados por los cambios en su entorno de trabajo	1	3,33	2,11	42,674	0,000
	2	6,11	2,27		
MOT7 Son respetados por sus superiores	1	8,17	1,63	1,073	0,303
	2	8,47	1,36		
MOT8 Son respetados por sus compañeros	1	8,04	1,27	0,900	0,345
	2	8,29	1,44		
MOT9 Desarrollan las actividades de no-venta de forma efectiva	1	5,97	3,37	4,131	0,045
	2	7,01	1,90		
MOT10 Desarrollan actividades de apoyo a la venta	1	5,11	2,71	27,185	0,000
	2	7,34	1,75		
MOT11 Se centran en satisfacer las necesidades de los clientes	1	4,79	2,08	73,035	0,000
	2	7,73	1,51		
MOT12 Fidelizan a los clientes	1	4,37	1,79	107,444	0,000
	2	7,68	1,53		

Nota: Escala utilizada de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida - Siempre"  
 Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62

## ANEXO 2.4.- COMPORTAMIENTO Y EXCELENCIA

	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
COMP1 <i>Conocimiento técnico del diseño y especificaciones del producto o servicio</i>	1	4,83	1,49	4,294	0,041
	2	5,37	1,23		
COMP2 Conocimiento de las aplicaciones y funciones del producto o servicio	1	4,87	1,56	5,491	0,021
	2	5,47	1,10		
COMP3 Están al día de la producción y tecnología usada por la empresa	1	3,30	1,25	58,850	0,000
	2	5,23	1,34		
COMP4 Experimentan con diferentes técnicas de venta	1	2,79	1,22	41,602	0,000
	2	4,53	1,51		
COMP5 Son flexibles en sus acercamientos de venta	1	3,23	1,11	41,262	0,000
	2	4,85	1,44		
COMP6 Adaptan la técnica de venta a cada cliente	1	3,32	0,91	37,318	0,000
	2	4,82	1,49		
COMP7 <i>Varían la técnica de venta a cada situación</i>	1	3,53	1,00	23,751	0,000
	2	4,76	1,49		
COMP8 Discuten las estrategias de venta con otros compañeros	1	4,23	1,40	5,009	0,027
	2	4,84	1,39		
COMP9 Generan un importante volumen de ventas para el equipo	1	3,94	1,28	29,807	0,000
	2	5,18	1,09		
COMP10 Construyen fuertes relaciones de trabajo con otras personas de la empresa	1	2,72	1,50	44,158	0,000
	2	4,73	1,60		
COMP11 Trabajan en estrecha colaboración con personal de no-venta	1	2,34	1,42	50,611	0,000
	2	4,58	1,77		
COMP12 Se coordinan de forma adecuada con otros empleados para manejar los problemas de post-venta y servicio	1	2,30	1,41	64,400	0,000
	2	4,60	1,53		
COMP13 Planifican cada entrevista de ventas	1	4,09	1,43	9,171	0,003
	2	4,87	1,27		
COMP14 Planifican la estrategia de venta para cada cliente	1	4,15	1,40	7,516	0,007
	2	4,85	1,28		
COMP15 Planifican diariamente sus actividades	1	4,15	1,61	5,576	0,020
	2	4,85	1,49		
COMP16 Planifican la información de su territorio y clientes	1	4,04	2,01	7,039	0,009
	2	4,87	1,23		
COMP17 Escuchan atentamente para identificar y entender las preocupaciones reales de los clientes	1	3,04	1,06	76,688	0,000
	2	4,94	1,16		
COMP18 Convencen a los clientes de que han entendido sus problemas y necesidades especiales	1	3,00	1,22	72,899	0,000
	2	4,97	1,17		
COMP19 <i>Comunican de forma clara y concisa en las entrevistas de venta</i>	1	4,43	1,46	8,115	0,005
	2	5,13	1,12		
COMP20 <i>Utilizan los contactos establecidos para buscar nuevos clientes</i>	1	3,21	1,38	53,559	0,000
	2	5,19	1,41		
COMP21 <i>Siguen el uso de los productos</i>	1	2,32	1,32	7,930	0,006
	2	5,56	7,81		
COMP22 Controlan la entrega de los pedidos	1	2,23	1,39	73,059	0,000
	2	4,52	1,38		
COMP23 Gestionan las quejas de los clientes	1	2,62	1,69	51,298	0,000
	2	4,79	1,47		

COMP24 Realizan servicio postventa	1	2,32	1,37	48,379	0,000
	2	4,34	1,57		
COMP25 Colaboran en la solución de problemas	1	3,09	1,49	25,357	0,000
	2	4,56	1,54		
COMP26 Analizan el uso de los productos para identificar nuevos productos o servicios	1	2,11	1,22	60,239	0,000
	2	4,23	1,54		

Nota: Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62

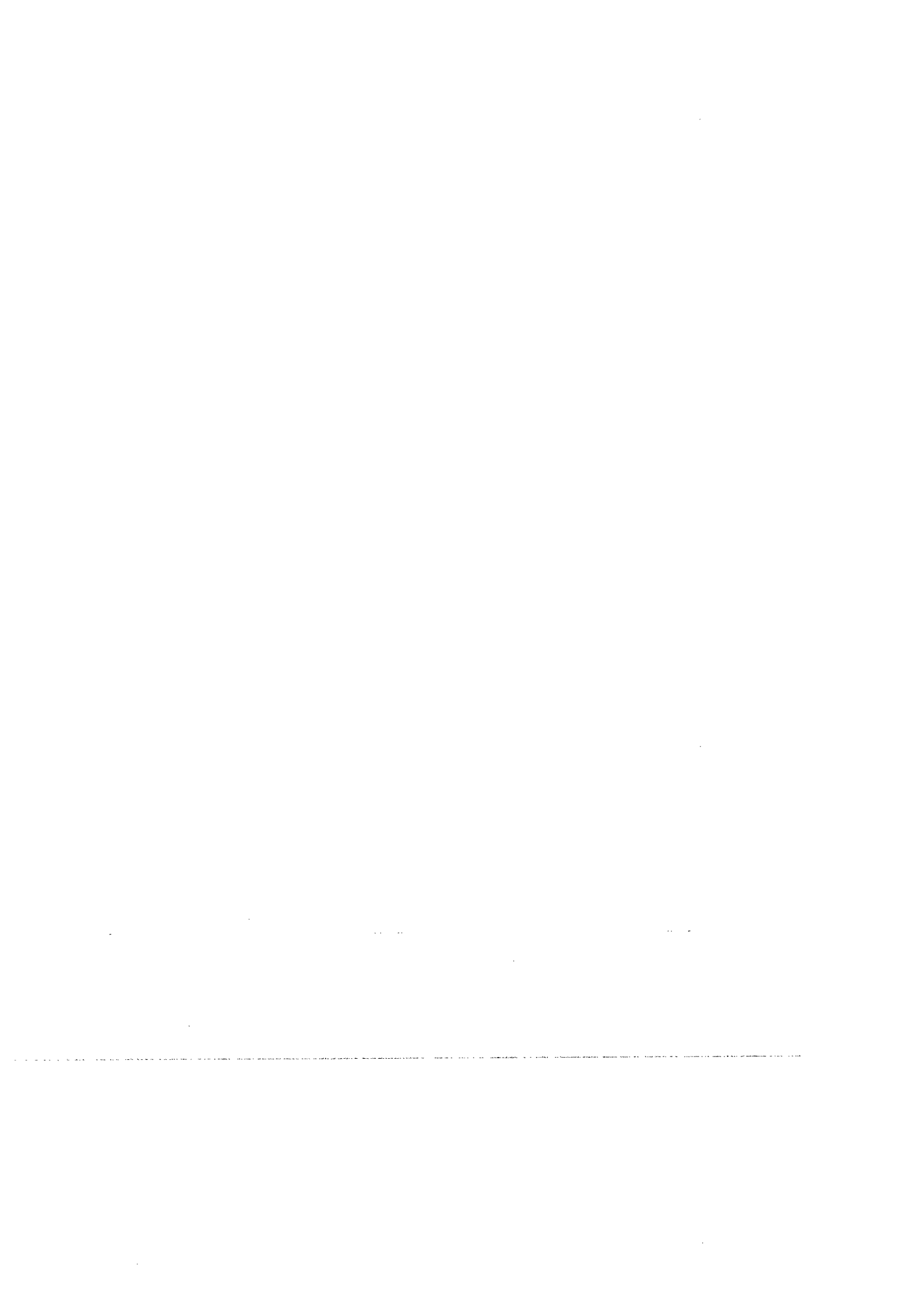
## ANEXO 2.5.- RENDIMIENTO Y EXCELENCIA

	Grupo	Media	Desv Típ.	t	Sig.
RDO1 Aportan una elevada cuota de mercado a la empresa	1	3,85	1,02	28,188	0,000
	2	5,00	1,19		
RDO2 Realizan ventas de productos de alto margen de beneficio	1	3,81	1,23	19,568	0,000
	2	4,82	1,15		
RDO3 Generan un elevado nivel de ventas (en unidades monetarias)	1	3,81	1,65	15,820	0,000
	2	4,90	1,22		
RDO4 Identifican y venden a los mejores clientes	1	3,47	1,43	35,587	0,000
	2	4,98	1,22		
RDO5 Realizan operaciones rentables y de larga duración	1	3,51	1,32	33,999	0,000
	2	4,90	1,17		
RDO6 Superan sus objetivos durante todo el año	1	3,30	1,23	54,716	0,000
	2	4,89	1,01		
RDO7 Rápidamente venden productos o servicios nuevos	1	3,32	1,35	40,319	0,000
	2	4,89	1,22		

Nota: Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

Grupo 1: N= 47; Grupo 2: N= 62





**ANEXO 3**

**REMUNERACIÓN, RENDIMIENTO,  
EFECTIVIDAD Y CONTROL**



**ANEXO 3.1.- REMUNERACIÓN Y RENDIMIENTO**

	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
RDO1 Aportan una elevada cuota de mercado a la empresa	1	4,81	1,24	5,229	0,024
	2	4,27	1,22		
RDO2 Realizan ventas de productos de alto margen de beneficio	1	4,65	1,25	3,516	0,064
	2	4,18	1,30		
RDO3 Generan un elevado nivel de ventas (en unidades monetarias)	1	4,81	1,39	5,812	0,018
	2	4,12	1,56		
RDO4 Identifican y venden a los mejores clientes	1	4,56	1,53	2,361	0,127
	2	4,12	1,47		
RDO5 Realizan operaciones rentables y de larga duración	1	4,67	1,27	6,611	0,012
	2	3,98	1,44		
RDO6 Superan sus objetivos durante todo el año	1	4,67	1,08	11,368	0,001
	2	3,82	1,45		
RDO7 Rápidamente venden productos o servicios nuevos	1	4,71	1,22	11,296	0,001
	2	3,78	1,56		

Nota: Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"  
 Grupo 1: N= 48; Grupo 2: N= 60

**ANEXO 3.2.- REMUNERACIÓN Y EFECTIVIDAD**

	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
EF1 Volumen de ventas respecto al mayor competidor*	1	3,65	0,81	7,583	0,007
	2	3,13	1,06		
EF2 Volumen de ventas respecto a los objetivos del equipo*	1	3,88	0,95	21,360	0,000
	2	2,97	1,06		
EF3 Cuota de mercado respecto al mayor competidor*	1	3,67	0,85	9,256	0,003
	2	3,10	1,04		
EF4 Cuota de mercado respecto al objetivo del equipo*	1	3,79	0,92	23,127	0,000
	2	2,83	1,11		
EF5 Rentabilidad respecto al mayor competidor*	1	3,52	0,82	14,214	0,000
	2	2,87	1,13		
EF6 Rentabilidad respecto al objetivo del equipo	1	3,38	0,98	6,397	0,013
	2	2,87	1,08		
EF7 Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor*	1	3,77	0,83	21,808	0,000
	2	2,95	0,96		
EF8 Satisfacción de los clientes en comparación al objetivo del equipo*	1	3,77	0,78	23,312	0,000
	2	2,97	0,92		
SV1 Promedio anual de ventas por vendedor**	1	5,04	1,13	9,717	0,002
	2	4,32	1,25		
SV2 Obtención de nuevos clientes**	1	4,94	1,59	19,508	0,000
	2	3,60	1,54		
SV3 Nivel aceptable de renovación de vendedores**	1	4,88	1,29	5,063	0,027
	2	4,28	1,40		
SV4 Mantenimiento de los clientes actuales**	1	5,46	1,09	12,223	0,001
	2	4,68	1,18		

\* Nota: Escala utilizada de 1 "Mucho peor" a 5 "Mucho mejor"

\*\* Nota: Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

Grupo 1: N= 48; Grupo 2: N= 60

## ANEXO 3.3.- REMUNERACIÓN Y CONTROL

	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
CE1 Revisión regular de los informes de los vendedores	1	7,54	1,87	14,765	0,000
	2	5,98	2,25		
CE2 Atención a la duración de los viajes de los vendedores	1	6,88	2,30	33,233	0,000
	2	4,18	2,49		
CE3 Vigilancia estrecha de los gastos de los vendedores	1	7,13	2,03	21,300	0,000
	2	5,00	2,62		
CE4 Participación activa en la formación en el puesto de trabajo de los vendedores	1	7,67	1,55	26,712	0,000
	2	5,53	2,50		
CE5 <i>Dedico tiempo regularmente al entrenamiento de los vendedores</i>	1	7,15	2,02	27,146	0,000
	2	4,87	2,43		
CE6 Discute la evaluación de resultados con los vendedores	1	7,88	1,58	28,684	0,000
	2	5,67	2,48		
CE7 <i>Ayuda a los vendedores a desarrollar su potencial</i>	1	7,27	1,83	17,228	0,000
	2	5,42	2,62		
CE8 <i>Evalúa los resultados de venta de cada vendedor</i>	1	7,60	2,01	1,753	0,188
	2	7,02	2,48		
CE9 Evalúa el desarrollo profesional del vendedor	1	7,13	2,33	20,182	0,000
	2	4,85	2,82		
CE10 <i>Aporta información de la evaluación al vendedor</i>	1	7,27	2,52	27,125	0,000
	2	4,52	2,88		
CE11 <i>Compensa al vendedor en función de la calidad de sus actividades</i>	1	7,23	2,53	20,722	0,000
	2	4,85	2,83		
CE12 <i>La valoración de los incentivos se basa en los resultados de ventas logrados por el vendedor</i>	1	7,21	1,98	1,243	0,267
	2	6,67	2,86		
CE13 <i>Recompensa a los vendedores en función de sus ventas</i>	1	6,83	2,44	1,591	0,210
	2	7,43	2,46		

Nota: Escala utilizada de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida - Siempre"  
 Grupo 1: N= 48; Grupo 2: N= 60

**ANEXO 4**

**INFLUENCIA DE LA VARIABLE  
“GÉNERO”**



## ANEXO 4.1.- GÉNERO Y EFECTIVIDAD

	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
EF1 Volumen de ventas respecto al mayor competidor*	1	3,36	0,99	0,028	0,867
	2	3,40	1,04		
EF2 Volumen de ventas respecto a los objetivos del equipo*	1	3,37	1,16	0,011	0,918
	2	3,40	0,96		
EF3 Cuota de mercado respecto al mayor competidor*	1	3,35	1,04	0,153	0,696
	2	3,44	0,91		
EF4 Cuota de mercado respecto al objetivo del equipo*	1	3,28	1,18	0,020	0,887
	2	3,24	0,97		
EF5 Rentabilidad respecto al mayor competidor*	1	3,17	1,12	0,735	0,393
	2	2,96	0,84		
EF6 Rentabilidad respecto al objetivo del equipo*	1	3,19	1,06	1,724	0,192
	2	2,88	0,97		
EF7 Satisfacción de los clientes en comparación al mayor competidor*	1	3,31	1,01	0,001	0,976
	2	3,32	0,94		
EF8 Satisfacción de los clientes en comparación al objetivo del equipo*	1	3,30	0,98	0,410	0,523
	2	3,44	0,82		
SV Promedio anual de ventas por vendedor**	1	4,59	1,23	1,050	0,308
	2	4,88	1,27		
SV2 Obtención de nuevos clientes**	1	4,11	1,72	1,685	0,197
	2	4,60	1,41		
SV3 Nivel aceptable de renovación de vendedores**	1	4,48	1,47	1,006	0,318
	2	4,80	1,04		
SV4 Mantenimiento de los clientes actuales**	1	5,02	1,29	0,118	0,732
	2	5,12	1,01		

\* Nota: Escala utilizada de 1 "Mucho peor" a 5 "Mucho mejor"

\*\* Nota: Escala utilizada de 1 "Necesita mejorar" a 7 "Excepcional"

Grupo 1 (Hombres): N= 83; Grupo 2 (Mujeres): N= 25



## ANEXO 4.2.- GÉNERO Y SISTEMA DE CONTROL

	Grupo	Media	Desv. Típ.	t	Sig.
CE1 Revisión regular de los informes de los vendedores	1	6,60	2,25	0,619	0,433
	2	7,00	2,06		
CE2 Atención a la duración de los viajes de los vendedores	1	5,12	2,76	4,895	<b>0,029</b>
	2	6,48	2,45		
CE3 Vigilancia estrecha de los gastos de los vendedores	1	5,77	2,64	1,444	0,232
	2	6,48	2,38		
CE4 Participación activa en la formación en el puesto de trabajo de los vendedores	1	6,40	2,39	0,546	0,462
	2	6,80	2,34		
CE5 <i>Dedico tiempo regularmente al entrenamiento de los vendedores</i>	1	5,94	2,50	0,145	0,704
	2	5,72	2,62		
CE6 Discute la evaluación de resultados con los vendedores	1	6,66	2,40	0,031	0,860
	2	6,76	2,47		
CE7 <i>Ayuda a los vendedores a desarrollar su potencial</i>	1	6,22	2,49	0,211	0,647
	2	6,48	2,55		
CE8 <i>Evalúa los resultados de venta de cada vendedor</i>	1	7,43	2,26	0,686	0,409
	2	7,00	2,39		
CE9 Evalúa el desarrollo profesional del vendedor	1	5,76	2,94	0,647	0,423
	2	6,28	2,44		
CE10 <i>Aporta información de la evaluación al vendedor</i>	1	5,55	3,15	1,486	0,226
	2	6,40	2,59		
CE11 <i>Compensa al vendedor en función de la calidad de sus actividades</i>	1	5,80	2,98	0,941	0,334
	2	6,44	2,64		
CE12 <i>La valoración de los incentivos se basa en los resultados de ventas logrados por el vendedor</i>	1	6,96	2,68	0,127	0,722
	2	6,76	1,73		
CE13 <i>Recompensa a los vendedores en función de sus ventas</i>	1	7,43	2,46	4,115	<b>0,045</b>
	2	6,32	2,19		

Nota: Escala utilizada de 1 "Nada en absoluto" a 10 "En gran medida - Siempre"  
 Grupo 1 (Hombres): N= 83; Grupo 2 (Mujeres): N= 25

